

# **JOHTAJAN OIKEA KÄSI**

## **- VARAJOHTAJUUTTA PÄIVÄKODEISSA**

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden yksikkö  
Varhaiskasvatus  
Pro gradu -tutkielma  
Saana Simola  
Lokakuu 2014

## TIIVISTELMÄ

Päiväkotien koon kasvaessa ja organisaatiomuutosten myötä päiväkotien johtajien on melkein mahdotonta selvittää työtaakastaan yksin. Siksi varajohtajuus ja jaettu johtajuus nousevat päiväkodeissa entistään merkittävämpään asemaan. Varajohtajuutta ei kuitenkaan ole aiemmin juuri tutkittu kasvatustieteiden alalla.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, millaiseksi päiväkotien varajohtajat tai vastuuhenkilöt kokevat asemansa ja kuinka erilaisia heidän tehtävänsä ovat päiväkodista ja sen rakenteesta riippuen. Tutkimuksessa selvitetään myös, onko päiväkotien varajohtajilla halukkuutta edetä tulevaisuudessa päiväkotien johtajiksi tai siirtyä muihin hallinnollisiin tehtäviin. Tutkimuskysymykset olivat: Millaisia ovat varajohtajien tehtävät päiväkodista riippuen? Millaisena päiväkotien varajohtajat kokevat asemansa? Millaisia muutoksia varajohtajuuteen kaivataan? Millaisia tavoitteita varajohtajilla on työurallaan tulevaisuudessa?

Tutkimusote on fenomenologinen ja keskittyy näin tutkittavien henkilökohtaisiin kokemuksiin varajohtajuudesta. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa päiväkodin varajohtajaa kahdesta eri kunnasta. Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille varajohtajien omia kokemuksia työstään heikkouksineen ja vahvuuksineen, eikä niinkään yleisiä käsityksiä varajohtajuudesta.

Tuloksista selviää, että päiväkotien varajohtajien työnkuva vaihteli huomattavasti eri päiväkotien välillä. Työnkuvaan vaikutti etenkin päiväkodin johtajan asema, toimiko hän ainoastaan hallinnollisena johtajana vai työskentelikö hän myös lapsiryhmässä. Myös käytännöt työnkuvan sopimisesta suullisesti tai kirjallisesti vaihtelivat. Varajohtajat kokivat työssään olevan niin positiivisia kuin negatiivisiakin puolia. Pääasiassa he pitivät työstään, mutta kehitettävääkin löytyi. Haastetta toi etenkin tasapainottelu lastentarhanopettajan ja varajohtajan roolien välillä sekä ajanpuute. Varajohtajien työnkuvaan kaivattiin selkeyttä ja yhtenäisempiä käytäntöjä koko kunnan alueella.

Avainsanat: Jaettu johtajuus, päiväkodin varajohtajuus, varhaiskasvatus, varhaiskasvatuksen johtajuus, fenomenologia

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS.....	5
2.1 Johtajana päiväkodissa .....	5
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutokset.....	5
2.3 Hallinnolliset ja ryhmässä toimivat johtajat.....	8
2.4 Varhaiskasvatuksen johtajan ydinosaminen ja haasteet .....	10
2.5 Varhaiskasvatuksen johtajien koulutus ja koulutuksen tarve .....	13
3 JAETTU JOHTAJUUS .....	16
3.1 Jaettua johtamista 1970-luvulta kohti nykypäivää .....	16
3.2 Mitä on jaettu johtajuus?.....	17
3.3 Jaettu johtajuus avaimena toimivalle organisaatiolle .....	18
3.4 Jaetun johtajuuden riskit.....	19
3.5 Varajohtajan ja vastuuhenkilöiden tärkeät roolit osana jaettua johtajuutta .....	20
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	23
5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	25
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	25
5.2 Fenomenologia .....	26
6 AINEISTONKERUU .....	30
6.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	30
6.2 Teemahaastattelu.....	32
6.3 Haastateltavat ja ennakkotiedot.....	33
6.4 Haastattelujen toteutus ja litterointi.....	35
6.5 Tutkimukseen osallistuneet kunnat .....	36
7 AINEISTON ANALYSOINTI.....	37
7.1 Ennakko-oletus .....	37
7.2 Analysoinnin vaiheita .....	38
8 TUTKIMUKSEN EETISYYS .....	41
9 TULOKSET .....	43
9.1 Varajohtajien työnkuva .....	43
9.2 Varajohtajat johtajien tukena.....	47
9.3 Haastateltavien kokemukset asemastaan varajohtajana .....	49

<b>9.4 Varajohtajien kehitysideoita työlle .....</b>	<b>52</b>
<b>9.5 Työelämän tavoitteet .....</b>	<b>54</b>
<b>10 TULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA .....</b>	<b>58</b>
<b>10.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....</b>	<b>58</b>
<b>10.2 Johtajuutta vai lapsiryhmässä työskentelyä .....</b>	<b>61</b>
<b>10.3 Luotettavuus .....</b>	<b>62</b>
<b>10.4 Jatkotutkimuskysymykset .....</b>	<b>63</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>64</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>68</b>

# 1 JOHDANTO

Pohtiessani pro gradu -tutkielmani aihetta syksyllä 2012 sain monia hyviä ajatuksia jo työelämässä olevilta entisiltä opiskelukavereiltani. He kertoivat minulle omien työskentelykuntiansa johtajuuskäytännöistä ja niiden muutoksista. Oli selvää, että halusin tutkielmani aiheen liittyvän päiväkotien johtamiseen nykypäivänä, mutta tutkimuskohteen fokusointi tuntui haastavalta. Luettuani useita kasvatustieteen johtamiseen liittyviä teoksia ja pyöriteltäni ajatuksiani paperilla aloin saada selkeämmän käsityksen siitä, mitä haluaisin tutkia. Lopulta pro gradu -seminaariryhmän avulla löysin aiheen, joka tuntui minusta tärkeältä ja se sai minut innostumaan. Pro gradu -tutkielmani aiheeksi valikoitui päiväkotien varajohtajuus.

Syventääkseni käsitystä päiväkotien varajohtajuudesta etsin tutkimuksen alkumetreillä internetistä päiväkodin varajohtajien työpaikkahakemuksia. Sellaisia ei kuitenkaan löytynyt, joten päädyin lukemaan päiväkodin johtajien työpaikkahakemuksia osoitteessa [www.mol.fi](http://www.mol.fi). Ilmoituksissa ei ollut täsmennetty johtajien työnkuvaa tai heiltä vaadittavia osaamisia kovinkaan tarkasti. Osassa työpaikkailmoituksissa kerrottiin, että hakijalta vaaditaan kykyä esimiestehtäviin, mutta asiaa ei ollut tarkemmin määritelty. Tarkennetut osaamiskriteerit liittyivät lähinnä kielitaitoon, sillä monet ilmoitukset koskivat niin kutsuttuja kielikylpypäiväkoteja. Johtajilta vaadittiin joko kasvatustieteiden kandidaatin tutkintoa tai sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkintoa, johon sisältyy 60 opintopistettä varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja. Työpaikkailmoitusten selaaminen lisäsi mielenkiintoani aihetta kohtaan entisestään, sillä mikäli johtajien työnkuva olisi näin määrittelämätön, millaisia olisivat päiväkotien varajohtajien työnkuvat.

Vielä aiheen päättämisenkin jälkeen tutkimuskohde hieman mietitytti. Aihe oli mukaansa tempaava, mutta etsiessäni varajohtajuuteen liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia, huomasin, että aihe on melko koskematon. Löysin esimerkiksi useita pro gradu -tutkielmia, jotka käsitelivät varhaiskasvatuksen johtajuutta, mutta niissäkään ei puhuttu päiväkotien varajohtajuudesta. Laajensin hakua kasvatustieteistä kohti muita tieteitä, mutta edelleen hakutulokset olivat tyhjää täynnä. Pohdinkin, kuinka pystyisin lähtemään tutkimaan tällaista aihetta kokemattomana tutkijana. Pro gradu -seminaariryhmäni kannustamana päätin kuitenkin tarttua haasteeseen, sillä koin aiheen tärkeäksi.

Haasteen ottamista ei ole tarvinnut katua, sillä aihe on tuntunut kiehtovalta tutkimuksen teon alusta loppuun saakka.

Koska varajohtajuudesta ei aikaisempia tutkimuksia juuri ollut, on tutkielmani raportin teoreettisessa viitekehyksessä esitelty suoranaista varajohtajuutta vain lyhyesti. Sen sijaan tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu käsittelemällä lähinnä päiväkodin johtajuutta nyky-Suomessa ja jaettua johtajuutta kasvatusalalla. Etsin varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta tehtyjä väitöskirjatutkimuksia. Lähimpänä omaa tutkimusaiheittani olivat Nivalan (1999) väitöskirja Päiväkodin Johtajuus sekä Halttusen (2009) väitöskirja Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Halttusen väitöskirjassa paneuduttiin johtamiseen useamman yksikön päiväkodeissa ja sen myötä lähestyttiin myös varajohtajuutta ja jaettua johtamista. Väitöskirjassa oli luettavissa sekä päiväkodin henkilökunnan että johtajien ajatuksia johtamisesta hajautetussa organisaatiossa. Nivalan tutkimuksessa taas paneuduttiin päiväkotien johtajuuteen yleisesti. Tämä osittain kvantitatiivinen tutkimus toi esille mielenkiintoisia lukemia päiväkotien johtajista.

Nivalan tutkimuksen kvantitatiivinen osio oli täynnä vastaavia kysymyksiä kuin jälkeensä tehdyt Lastentarhanopettajaliiton vuonna 2003 ja 2007 teettämät kyselytutkimukset. Vuoden 2003 tutkimuksen teki Tuuli Korhonen ja sen analysoi Jukka Vänskä. Vuoden 2007 kyselytutkimuksen tekijöinä olivat tutkijat Anita Kekäläinen ja Vesa Ilves. Näistä kyselytutkimuksista sai paljon ajankohtaista tietoa päiväkotien johtajien jakautumisesta erilaisiin tehtäviin ja heidän näkemyksistään päivähoidon ensisijaisesta tehtävästä. Kyselytutkimuksista tuli esille myös päiväkodin johtajien valtava työmäärä ja tästä johtuvat työn haasteet. Koin, että kyselytutkimuksista voisi muodostua tärkeä osa teoreettista viitekehystäni.

Jaettu johtajuus on nykypäivän johtajuusmuoto, joka on vahvasti kytköksissä myös varajohtajuuteen. Kasvatusinstituutioiden muutosten myötä kasvatustieteen johtajien työnkuva on muuttunut ja moninaistunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287). Näin ollen johtajien on lähes mahdotonta selvittää työtaakastaan yksin.

Kasvatustieteen johtaminen on yhteydessä yhteiskunnan muutoksiin, jotka tarkoittavat muun muassa väestörakenteen muutoksia ikäluokkien pienentyessä, maapallon globalisoituessa ja maahanmuuttajien määrän kasvaessa. Nämä kaikki muutokset ovat muuttaneet kasvatustieteen johtajan tehtäviä yhä monipuolisemmiksi. (Pennanen 2007, 96, Hämäläinen & Välijärvi 2007, 255.) Myös kasvatustieteen muutokset ovat tuoneet mukanaan oman osansa lapsikasvatustieteen muuttuessa ja varhaiskasvatustieteen arvon lisääntyessä. Näiden lisäksi varhaiskasvatustieteen palvelut ovat vähitellen

kokeneet organisaatiomuutoksen ja monessa kunnassa on siirrytty yhden yksikön päiväkodeista hajautettuihin organisaatioihin. Hajautettu organisaatio koostuu useammasta kuin yhdestä yksiköstä. Näissä hajautetun organisaation yksiköissä päiväkodin johtajan johdettavana saattaa olla päiväkotitoiminnan lisäksi esimerkiksi perhepäivähoitoa ja kerhotoimintaa. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 293.)

Hajautetun organisaatiomallin yksiköissä varajohtajat ja nimetyt vastuuhenkilöt ovat nousseet avainasemaan arjen pyörittämisessä. Päiväkotien johtajien on mahdotonta olla fyysisesti läsnä jokaisessa organisaationsa yksikössä. Tällaisissa yksiköissä varajohtajan tai vastuuhenkilön nimeäminen on erityisen merkittävää, koska vastuu kasaantuisi joka tapauksessa jonkun työntekijän harteille. Päiväkodin työntekijöidenkin on helpompi kääntyä nimetyn vastuuhenkilön puoleen johtajan ollessa poissa. (Halttunen 2009, 123–124.) Hajautettujen yksiköiden johtamisen lisäksi varajohtajia tarvitaan myös päiväkodin johtajien apuna heidän selviytyäkseen valtavista työmääristä. Vaikka päiväkotien johtajien avun tarve on selkeä ja tiedostettu, voi avun saaminen olla lähes mahdotonta. Kaikissa päiväkodeissa ei ole nimettyjä varajohtajia tai mikäli varajohtajia on, ei heidän työnkuvansa ole välttämättä selkeä. Päiväkodin johtajalla voi olla kynnys pyytää apua varajohtajalta tai varajohtajan on mahdotonta irtautua lapsiryhmästä keventääkseen johtajan työtaakkaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, millaiseksi päiväkotien varajohtajat tai vastuuhenkilöt kokevat asemansa ja kuinka erilaisia heidän tehtävänsä ovat päiväkodista ja sen rakenteesta riippuen. Lisäksi selvitän, millaisia työelämän tavoitteita haastattelemillani varajohtajilla on. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eikä sillä siten pyritä yleistämiseen. Tutkimuksen metodiksi valikoitui fenomenologia, joka tutkii ihmisten kokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena olikin saada selville varajohtajien kokemuksia työstään, eikä niinkään heidän yleisiä käsityksiään varajohtajan ammatista.

Tutkimuksen aineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2013 haastattelemalla kahdeksaa päiväkodin varajohtajaa kahdesta eri kunnasta. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla tavoitteeni oli saada selville, millaisena haastatteleman varajohtajat kokivat työnsä.

Tutkimuksen raportti on pyritty pitämään selkeänä ja sellaisena, että lukijan on sitä helppo seurata. Raportin ensimmäisissä luvuissa esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jonka jälkeen esittelen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen metodologiasta. Luvuissa kuusi ja seitsemän esitellään tutkimuksen tekoa, aineiston hankintaa ja

analysointia, jonka jälkeen luvussa kahdeksan pohditaan tutkimuksen eettisyyttä. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimuksen tuloksiin ja lopuksi tutkimuksen tulokset kootaan yhteen kera pohdinnan. Tutkimuksen raportti päättyy jatkotutkimuskysymysten pohdintaan.



## **2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS**

### **2.1 Johtajana päiväkodissa**

Laadukkaan varhaiskasvatuksen ydintekijä on toimiva johtajuus (Hujala 2013, 47). Ebbeck ja Waniganayake (2003, 10–11) ovat jakaneet varhaiskasvatuksen johtamisen kolmeen eri alueeseen: hallintoon (administration), asioiden johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Hallinnolla tarkoitetaan yleistä toiminnan mahdollistamista ja kehysten asettamista varhaiskasvatuksessa. Asioiden johtamisella puolestaan tarkoitetaan päiväkodin arkitoimintojen johtamista, kuten viestintää, päätösten tekoa ja ongelmanratkaisua. Johtajuus taas pitää sisällään ihmisten johtamisen, ja sillä tarkoitetaan pitkän aikavälin johtajuutta sekä tulevaisuuden hahmottamista.

Karila taas on jakanut varhaiskasvatuksen johtajan tehtävät viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat lähellä edellä mainittuja. Johtajan työtehtävät koostuvat: 1. hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisesta, 2. palveluorganisaation johtamisesta, 3. työorganisaation johtamisesta, 4. osaamisen johtamisesta sekä 5. varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimisesta. Päiväkotien johtajat ovat kokeneet näistä merkittävimmäksi hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisen. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 6.)

Päiväkotien johtajat ovat yleensä lastentarhanopettajia, jotka ovat myöhemmin siirtyneet johtajan tehtäviin. Nivalan tutkimuksessa (1999, 136) noin puolet päiväkotien johtajista mainitsee oman tahtonsa vaikuttaneen siihen, että he olivat hakeutuneet johtajiksi. Syitä johtajaksi hakeutumiselle olivat esimerkiksi vastuun halu, haasteiden haku, itsenäisyyden lisääntyminen ja lisätiedon jano. Lähes puolet vastaajista taas kertoi päätyneensä johtajaksi ulkopuolisista vaikutuksista. Tällaisia olivat esimerkiksi, että johtajan työtä oli tarjottu, tehtävät olivat langenneet hänelle tai työhön oli ajaututtu.

### **2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuuden muutokset**

Yhteiskunnan muutokset ovat kytköksissä kasvatusalan johtajuuteen ja esimerkiksi koulujen johtamistapaan tarvitaan muutosta. Koulujen johtajien lisäksi kaikkien kasvatusalan johtajan

tehtävät ovat muuttuneet huomattavasti monipuolisemmiksi modernista ajasta nykypäivään ja jo esimerkiksi suuret väestörakenteen muutokset ikäluokkien pienentyessä, globalisoituminen ja maahanmuuttajien määrän olennainen kasvu ovat tuoneet mukanaan omat haasteensa. Tässä muuttuvan yhteiskunnan tilanteessa tarvitaan muutosjohtajuutta eli vahvaa johtamisotetta. Päiväkotien johtajien täytyykin kyetä sopeutumaan jatkuviin muutoksiin. (Hämäläinen & Välijärvi 2007, 255; Lastentarhanopettajaliitto 2004, 8; Pennanen 2007, 96; Sahlberg 2007, 27–29; Söyrinki 2008, 62; Karikoski 2009, 261.)

Suomalainen päivähoito on perinteisesti rakentunut kolmesta eri sektorista: päiväkodeista, perhepäivähoidosta ja avoimesta toiminnasta. Päiväkotien johtaminen on muuttunut paljon 1990-luvulta lähtien, jolloin sektoroitunut johtajuusrakenne alkoi purkautua ja siirryttiin johtamaan useammasta kuin yhdestä yksiköstä muodostuneita organisaatioita, eli hajautettuja organisaatioita. Esimerkiksi Lastentarhaopettajaliiton kyselyssä 2004 lähes puolella päiväkotien johtajista oli johdettavanaan ainakin yksi päiväkodin ulkopuolinen ryhmä. Vuonna 2007 jo joka neljäs päiväkodin johtaja johti useampaa kuin yhtä päiväkotia. Nämä hajautetut organisaatiot voivat sisältää niin päiväkoteja, perhepäivähoitoa kuin leikki- ja kerhotoimintaakin. Johtajilla saattaa olla johdettavanaan tai hoidettavanaan myös täysin päivähoidon ulkopuolisia asioita, kuten ruoka-, pesula-, siivous- ja kiinteistöpalveluja sekä järjestettävänään erilaisia perhe-, vanhus- ja nuorisoaktiiviteetteja. Kaiken kaikkiaan johdettavien organisaatioiden muoto vaihtelee paljon, ja päiväkodin johtajalla voi esimerkiksi olla johdettavanaan 5–40 alaista, vuonna 2004 keskimäärin noin 16 alaista. Myös lapsien määrä saattaa vaihdella parista kymmenestä noin 150 lapseen. (Hujala ym. 2011, 294–295; Lastentarhanopettajaliitto 2004, 4–5; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 7.)

Päiväkodit ovat siis keskenään hyvin erilaisia. Lukumäärät vaihtelevat paljon myös sen mukaan, onko päiväkodin johtaja ryhmässä työskentelevä vai hallinnollinen. Haasteena nykyiselle johtamiselle on etenkin johdettavien yksiköiden fyysinen sijoittuminen erillään oleviksi. Tämä sirpaleisuus aiheuttaa myös haasteen yksiköiden yhteisen tavoitteen muodostamisessa, sillä mitä useampi yksikkö on, sitä helpommin niihin syntyy omia alakulttuureja ja tavoitteita. Toisaalta sirpaleisuus voidaan kuitenkin nähdä myös etuna, koska se tuo mukanaan myös kaivattua moninaisuutta. Hajautetun organisaation etuja voivat olla esimerkiksi lisääntyneet resurssit, työn vaihtuvuus ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen sekä se, että perheille on tarjolla palvelut yhdeltä luukulta. Päiväkodin johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että yhteistyö pelaa kaikkien organisaation yksiköiden välillä sujuvasti. Mitä enemmän yksiköiden henkilökunta tapaa toisiaan, sitä helpompi on synnyttää koko organisaation yhteistä kulttuuria. (Halttunen 2009, 85 & 120;

Hujala ym. 2011, 294–295; Lastentarhanopettajaliitto 2004, 4–5; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 7.)

Monille päiväkotien johtajille suuri haaste on perhepäivähoidon johtaminen. Lastentarhanopettajataustaisille johtajille perhepäivähoito ei ole välttämättä kovin tuttu varhaiskasvatuksen muoto. (Halttunen 2009, 119.) Perhepäivähoidon työntekijöiden koulutus voi olla vieras ja luottamuksen muodostaminen voi alkuun olla hankalaa. Perhepäivähoidon kodit voivat sijaita laajalla alueella kaukana päiväkodista, ja näin ollen lapsiin ja heidän vanhempaisiin tutustuminen saattaa olla todella haastavaa ellei lähes mahdotonta. Osa Halttusen (2009, 129) tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä olikin sitä mieltä, että perhepäivähoidolla pitäisi olla oma ohjaajansa. Tämä entiseen palaaminen jakoi kuitenkin mielipiteitä perhepäivähoitajien keskuudessa. Osan mielestä oli hyvä asia, että perhepäivähoito oli osana päivähoito-organisaatiota, koska se mahdollisti perhepäivähoitajien yhteistyön muun varhaiskasvatushenkilökunnan kanssa.

Halttusen tutkimuksen (2009) mukaan hajautetussa organisaatiossa päiväkodin työntekijät kokivat merkittäväksi sen, työskenteleekö johtaja samassa yksikössä heidän kanssaan. Söyringin (2008, 73) mukaan johtajuus on yhdessä tekemistä ja arjen jakamista. Tämä kuitenkin saattaa olla haastavaa etäyksikössä ja johtajan voi olla vaikeaa olla tasavertaisesti mukana kaikkien työntekijöiden arjessa. Merkitys korostuu silloin, jos yksiköiden välillä on välimatkaa enemmän ja johtajan vierailut yksikössä ovat vähäisiä. Vuorovaikutus johtajan kanssa on tällöin huomattavasti hankalampaa, kuin yksikössä, jossa johtajan toimisto sijaitsee fyysisesti.

Johtajan fyysinen läsnäolo on avain myös johtajan ja työntekijöiden tutustumisessa toisiinsa. Mitä vähemmän johtaja on yhteistyössä työntekijöidensä kanssa, sitä huonommin hän heihin tutustuu ja he häneen. Työntekijät kuitenkin kokevat, että tärkeä osa johtajan työtä on henkilökunnan tukeminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Mitä paremmin johtaja henkilökunnan tuntee ja mitä useammin hän henkilökuntaa tapaa, sitä helpompaa hänen on myös toimia heidän tukena. Henkilökunta kritisoiakin eniten sitä, jos päiväkodin johtaja ei ehdi kohdata heitä kasvokkain. Myös päiväkodin johtajat kokivat sen haitalliseksi, että asioiden rutinoituessa käynnit etäyksikössä saattoivat harventua. Sovittujen tapaamisten lisäksi tarvittaisiin spontaaneja kohtaamisia päiväkotiarjessa. Spontaanien tapaamisten puuttuminen huolehtaa päiväkotien henkilökuntaa, koska vain ne ovat keino sille, että johtaja tuntee henkilöstönsä hyvin ja ymmärtää etäyksiköidensä arkea ja käytäntöjä. Olisi myös tärkeää, että johtaja tuntisi johtamansa organisaation lapset ja heidän vanhempansa. Tunteamalla jokaisen yksikön, johtajan on myös helpompi ymmärtää, että vaikka

kaikilla yksiköillä onkin tietyt yhteiset käytännöt, niin jokainen yksikkö kuin yksikön henkilökuntakin ovat erilaiset. Toisaalta etäyksiköissä tunnettiin johtajan läsnäolo, vaikkei hän fyysisesti läsnä ollutkaan. Tällä tarkoitettiin sitä, että vaikka johtaja ei paikalla ollutkaan, hän vaikutti edelleen työntekijöiden työhön yhdessä sovitulla käytännöllä. (Halttunen 2009, 100–101, 104, 107, 118, 128 & 133.)

Hajautetussa organisaatiossa johtaja voi pitää yhteyttä eri yksiköihin henkilökohtaisten käyntiensä lisäksi viikoittaisilla palavereilla. Useimmiten palaverit keskittyvät kuitenkin lähinnä tiedottamiseen ja esimerkiksi pedagogiset asiat jäävät helposti syrjään kiireisessä aikataulussa. Pedagogisten asioiden ja tavoitteiden tuominen näissä palavereissa olisi kuitenkin merkittävää, sillä päiväkodin johtajan vastuulla on, että koko päiväkodin varhaiskasvatus kehittyy päiväkodin vision mukaisesti. Toki myös henkilökunnalla on mahdollisuus tulla puolestaan käymään johtajan luona milloin vain ja asioista voidaan keskustella myös tällöin. Konkreettisten kohtaamisten lisäksi yhteyttä pidetään puhelimitse ja sähköpostilla. Vaikka hajautetun organisaation yksiköillä olisi enemmänkin etäisyyttä, niin johtajan kanssa yhteydenpito on silti melko aktiivista. Yhteyttä yksiköiden välillä pidetään viikoittain, ellei jopa päivittäin. (Halttunen 2009, 102 & 105; Hujala 2013, 47.)

Muutosten ja hajautettujen organisaatioiden myötä päiväkodin johtaja on kokenut myös nimikkeellistä uudistumista. Lastentarhanopettajaliiton kyselytutkimuksessa (2007, 9) ilmoitettiin 22 erilaista nimikettä päiväkodin johtajalle. Nimikkeitä ovat esimerkiksi päivähoiton johtaja, palvelualueen johtaja, toimintayksikön esimies ja varhaiskasvatuksen johtaja. Suurin osa toimii kuitenkin edelleen nimikkeellä päiväkodin johtaja. Myös Halttusen tutkimuksessa (2009, 116) eräs johtaja kertoi, ettei päiväkodin johtaja sovi enää hänen työnimikkeekseen, vaan hän esittelee itsensä päivähoitoalueensa esimiehenä. Nimike voidaan nähdä myös johtajan identiteettiin liittyvänä asiana, miten johtaja mieltää tehtävänsä ja paikkansa kasvatusalan organisaatiossa.

## **2.3 Hallinnolliset ja ryhmässä toimivat johtajat**

Päiväkodin johtajat jakautuvat kahteen osaan sen mukaan, ovatko he hallinnollisia johtajia vai työskentelevätkö he myös lapsiryhmässä. Termiä hallinnollinen johtaja on kuitenkin kritisoitu, sillä siinä unohdetaan helposti johtajan merkitys henkilöstön johtajana ja pedagogisena johtajana. Muuta vakinoitunutta termiä ei kuitenkaan toistaiseksi ole käytössä. Tässä tutkimuksessa hallinnollisella

johtajalla tarkoitetaan johtajaa, joka ei työskentele lapsiryhmässä. Hallinnollisten johtajien työkuva pitää sisällään kuitenkin myös pedagogisen johtajuuden ja henkilöstön johdon.

Yleensä johtajien hallinnollisuudesta päätetään päiväkodin lapsilukumäärän perusteella. Lastentarhanopettajaliiton vuoden 2007 kyselyyn vastanneista päiväkotien johtajista noin 44 % työskenteli lapsiryhmässä. Muutos on merkittävä vuoden 2003 kyselyyn verrattuna, jolloin johtajista jopa 65 % työskenteli ryhmässä. Vähitellen siis yhä useammassa päiväkodissa aletaan siirtyä kohti hallinnollista johtamista. Vuoden 2003 kyselystä selvisi, että ryhmässä työskentely merkitsi sitä, että johtajat tekivät hieman pidempää työviikkoa kuin hallinnolliset johtajat. Vuoden 2003 kyselytutkimuksessa johtajat käyttivät työajastaan lapsiryhmässä työskentelyyn noin 64 %, mutta vaihtelevuus ajankäytössä oli suurta. Nivalan tutkimuksessa (1999, 131) vastaava luku oli noin viisi tuntia päivässä, mutta osa johtajista työskenteli ryhmässä jopa alle neljä tuntia päivässä. Hallinnollisilla johtajilla on yleensä vastuullaan huomattavasti suurempi ja monimuotoisempi organisaatio kuin ryhmässä työskentelevillä johtajilla. Etenkin lapsiryhmässä työskentelevän johtajan työtaakka saattaa usein nousta aivan liian suureksi, mutta apua on harvoin tarjolla. Yli puolet ryhmissä työskentelevistä lastentarhanopettajista kertoi, ettei apua ole tarjolla ollenkaan. Lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työajasta suurin osa kuluu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, kun taas hallinnollisten johtajien työajan painopiste on työorganisaation johtamisessa. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 6; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 7; Nivala 1999, 131.)

Hallinnollisten ja lapsiryhmässä työskentelevien johtajien näkemykset päivähoidon ensisijaisesta tehtävästä saattavat vaihdella. Nivalan tutkimuksessa (1999, 143) 65,5 % hallinnollisista johtajista ja 74,0 % ryhmässä työskentelevistä johtajista näki päivähoidon funktiota kasvatuksen. Vastaavasti opetuksen päivähoidon funktiona mainitsi 32,4 % ryhmävastuisista johtajista ja 21,4 % hallinnollisista johtajista. Päivähoidon huolenpito- ja hoivafunktiota painotti suurempi osa hallinnollisista johtajista kuin ryhmässä työskentelevistä johtajista. Tämä johtunee siitä, että lapsiryhmässä työskentelevät johtajat ovat päivittäin tiiviimmin tekemisissä kasvatuksen ja opetuksen kanssa kuin hallinnolliset johtajat. Hallinnollisten johtajien painottaessa enemmän hoivan ensisijaisuutta Nivala (1999, 144) pohtii, alkaako heidän ajattelunsa päivähoidosta muuttua enemmän hoitopaikkakeskeiseksi.

Lapsiryhmässä työskentelevän johtajan johtajuustyön lisäksi kärsii lapsiryhmätyöskentely. Mikäli ryhmässä ei ole toista lastentarhanopettajaa, on ryhmän pedagoginen vastuu yksin ryhmässä

toimivalla johtajalla. Mikäli työaika ryhmässä on vain muutamia tunteja päivässä, on pedagogiikan jatkuvuus haastavaa toteuttaa. Selkeää määrittelyä työajan jakautumisesta lastentarhanopettajan tehtäviin ja johtajan tehtäviin ei välttämättä ole. Nivalan tutkimuksessa (1999) ryhmässä työskentelevät johtajat ilmoittivat kuitenkin olevansa päiväkodilla enemmän kuin hallinnolliset johtajat ja osallistuvansa vähemmän esimerkiksi päiväkodin ulkopuolisiin kokouksiin. Päiväkodin ulkopuoliset kokoukset merkitsisivät sitä, että ryhmässä työskentelevä johtaja olisi poissa lapsiryhmätyöskentelyyn varatusta henkilöstövahvuudesta ja suhdeluku voisi olla laiton. (Nivala 1999, 132–134.)

Päiväkodin johtajista suurin osa on sitä mieltä, että ryhmässä työskentelyä ja päiväkodin johtamista ei ole hyvä yhdistää. Mitä suurempi yksikkö johtajalla on johdettavana, sitä hankalampi sitä on johtaa ryhmästä käsin. Ryhmässä toimivista johtajista noin puolet pitää lastentarhanopettajan roolia ja puolet johtajan roolia työssään ensisijaisena, tämä riippuu paljolti siitä, minkä kokoinen yksikkö johtajalla on johdettavanaan. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 9.) Myös Halttusen tutkimuksessa (2009, 129) päiväkodin henkilökunta vastusti ryhmässä toimivia johtajia, sillä johtajan työnkuva on niin laaja, ettei se heidän mukaansa voisi toteutua hyvin lapsiryhmästä käsin.

## **2.4 Varhaiskasvatuksen johtajan ydinosaaminen ja haasteet**

Varhaiskasvatuksen johtaminen on erittäin monipuolista, sillä päiväkodin työntekijät tekevät hyvin monipuolista työtä. Kasvatusinstituution johtajan ydinosaamiseen kuuluu ymmärtää lapsen kehitystä sekä tietää opetuksesta, organisaation psykologiasta, hallinnosta, ihmissuhteista, henkilöstöjohtamisesta ja alaa koskevasta lainsäädännöstä. (Neugebauer 2000, 98–106.) Myös oman itsensä tunteminen on avain hyvälle johtamiselle. Johtajan on tunnettava heikkoutensa ja vahvuutensa, omat mahdollisuutensa ja rajansa. Hyvin itsensä tunteva johtaja pystyy tukemaan paremmin avointa työilmapiiriä päiväkodissa. Nivalan tutkimuksessa (1999, 134) lähes viidennes johtajista ei osannut sanoa, ovatko he johtajina tasapuolisia. Tietämättömyys on merkki epävarmuudesta johtamisessa ja mahdollisesti itsensä tuntemisen riittämättömyydestä. Pääasiassa johtajat kuitenkin kokivat itsensä määrätietoisiksi (Nivala 1999, 203).

Päiväkodin johtajat saattavat kokea päivähoidon ensisijaiseksi tehtäväksi varsin moninaisia asioita, kuten lapsen kasvun tukemisen, hoivasta huolehtimisen tai vanhemmuuden tukemisen (Nivala

1999, 142). Hajautetussa organisaatiossa haasteensa tuo se, että tämä kaikki toteutuu organisaation jokaisessa yksiköissä. Johtajan on tiedostettava päivähoidon perustehtävä ja huolehtia, että koko henkilöstöllä on siitä sama näkemys. Päiväkotiorganisaation vision, mission, ydintoimintojen ja niiden johtaminen tulisi olla toisistaan riippuvaisia. Päiväkodin johtajan tehtävänä on huolehtia, että koko päiväkodin varhaiskasvatus kehittyy vision mukaisesti ja että koko henkilöstöllä on samanlainen ymmärrys päiväkodin missiosta. Se selkiyttää henkilökunnan työtä ja mahdollistaa tasalaatuisen varhaiskasvatuksen kaikille organisaation lapsille. (Hujala 2013, 47–48.)

Lastentarhanopettajakoulutuksessa harjoitellaan alusta asti työskentelyä erilaisten ihmisten kanssa. Päiväkodissa yhteistyötaidot ovatkin erityisen tärkeitä, sillä yhdessä yksikössä saattaa työskennellä hyvin erilaisia ihmisiä, joiden koulutustaustat ovat vaihtelevia. Päiväkodissa saattaa työskennellä esimerkiksi lastentarhanopettajia, lastenhoitajia, päiväkotiapulaisia, erityisavustajia, erityislastentarhanopettajia, keittäjiä, laitoshuoltajia ja niin edelleen. Moniammatillisessa yhteisössä johtajalta vaaditaan aktiivista kasvatuksen ja opetuksen johtamista, jotta kasvatuskulttuuri olisi yhtenäinen koko organisaation kesken. Lisäksi johtajan tulee huolehtia siitä, että jokaisen ammattiryhmän erityisosaaminen pääsee esille. Joskin Nivalan tutkimuksessa (1999, 152–153) lähes 40 % johtajista oli sitä mieltä, että henkilökunnan tehtävissä ja vastuissa ei tätä nykyä ollut juurikaan eroa, vaikka koulutustausta lastenhoitajilla ja lastentarhanopettajilla on täysin eri. Johtajalle tällaisen moniammatillisen yhteisön johtaminen ja eri nimikkeillä työskentelevän henkilökunnan huomioiminen saattaa olla haastavaa, sillä lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan nimikkeillä saatetaan työskennellä monella eri koulutustaustalla. Tämän lisäksi esimerkiksi lastentarhanopettajien virkoja joudutaan korvaamaan lastenhoitajien viroilla. Näin ollen eri päiväkodit vaihtelevat henkilökuntansa osaamistasolta ja koulutustaustalta. Henkilöstön rakenne taas vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaista itseohjautuvuutta ja osaamista johtaja voi työntekijöiltä odottaa, (Karila 2004, 17–19; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 6.)

Yleensä moniammatillinen ja -taustainen työyhteisö on rikkaus, mutta kuten kaikissa työyhteisöissä, konflikteja saattaa syntyä. Mikäli konfliktit eivät ratkea työntekijöiden kesken, on johtajan tehtävä toimia asian sovittelijana. Toki johtajat toivovat, että henkilökunta pystyisi mahdollisimman hyvin ratkomaan konfliktit keskenään. Joskus konflikteja voi syntyä myös lasten vanhempien ja työntekijöiden välille. (Halttunen 2009, 102–104 & 129.) Jokaisesta johtajasta täytyykin löytyä tietynlaista luonnetta, jotta hän kykenee toimimaan avainhenkilönä asioiden selvittämisessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajat kokisivat tällaiset tilanteet

mielekkäinä. Nivalan tutkimuksessa (1999, 135) jopa 76,4 % johtajista koki ikävien määräysten antamisen vaikeana.

Riitatilanteissa ja muissa ongelmatilanteissa johtajan apu koetaan merkittävänä silloin, kun apua on pyydetty. Mikäli johtaja kuitenkin joutuu puuttumaan asioihin pyytämättä, saattavat työntekijät kokea tämän ahdistavana ja liian kontrolloivana käytöksenä. Pelkkä johtajan läsnäolo saattaa tuoda toivottua kontrollia päiväkotiarkeen ja johtajalta myös toivotaan ja odotetaan tietynlaista auktoriteettia. (Halttunen 2009, 102–104 & 129.)

Päiväkodin johtajan vastuun määrän kannalta on merkittävää, paljonko päiväkodissa on erityistä tai yksilöllistä tukea tarvitsevia lapsia. Suurimmassa osassa päiväkoteja on asiantuntijalausunnon saaneita erityistä tukea ja kasvatusta tarvitsevia lapsia. Asiantuntijalausunnon myötä lapsella on oikeus tukitoimiin, esimerkiksi ryhmäkoon pienentämiseen, avustajan saamiseen tai terapiaan. Yhden johtajan vastuulla on keskimäärin seitsemän tällaista lasta. Vuonna 2007 Suomessa oli noin 12 500 asiantuntijalausunnon saanutta lasta ja näiden lisäksi useita tuhansia lapsia, jotka lausunnon puuttumisesta huolimatta tarvitsivat erityistä hoitoa ja kasvatusta. Näistä merkittävän osan muodostavat lapset, joiden kieli- ja kulttuuristausta on muu kuin suomi tai muu kotimainen kieli. Heitä oli vuonna 2007 yhteensä 11 100, kun koko päivähoidon piirissä lapsia oli yhteensä 184 000. Monikulttuurisuuden myötä myös eri uskontojen arvoihin ja tapoihin on otettava kantaa ja pohdittava suomalaisen kulttuurin yhteneväisyyttä. (Hämäläinen & Välijärvi 2007, 254; Lastentarhanopettajaliitto 2004; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 6.)

Päiväkodin johtajien työ on siis äärettömän monipuolista ja tämän myötä myös työmäärä kasvaa usein kohtuuttoman suureksi. Noin 40 tunnin työviikot saattavat venyä helposti ylitöillä. Osana suurta taakkaa on päiväkodeissa tapahtuva jatkuva henkilöstön vaihtuvuus ja sijaisten saamisen mahdottomuus. Lähes kaikki päiväkotien johtajat ovatkin sitä mieltä, että johtajien työtaakkaa olisi kyettävä keventämään. Johtajat toivovat myös, että heillä olisi mahdollisuus keskittää johtamistaan määrättyille alueille, kuten pedagogiseen johtajuuteen. Johtajat kuitenkin kokevat, ettei heillä ehkä ole riittävästi päätäntävaltaa pedagogisessa johtamisessa. Monesti tilanne on myös se, että johtajan on pohdittava, mitkä työtehtävistä ovat kiireisimpiä ja olennaisimpia. Tiettyyn työtehtävään ei ehditä paneutua ja keskittyä tarpeeksi hyvin. Suuret työtaakat verottavat myös työssä jaksamista ja lähes puolet päiväkotien johtajista kokee itsensä rasittuneiksi ja jopa 80 % johtajista kokee ajoittaista stressiä työssään. Vastaava työstressiä kokevat myös koulujen rehtorit. Vuonna 2007 64,8 % Lastentarhanopettajaliiton kyselytutkimukseen vastanneista johtajista oli sitä mieltä, että heillä



on huonosti tai melko huonosti aikaa johtaa yksikkönsä kasvatustoimintaa ja suurin osa vastaajista koki työtaakkansa olevan liian suuri. Myös työntekijät ovat huolissaan johtajien lisääntyneestä työmäärästä. Lastentarhanopettajaliiton kyselytutkimuksessa 2003 kolmasosa johtajista harkitsi siirtymistä muihin tehtäviin vaikka lähes kaikilta löytyikin motivaatiota työhönsä. Organisaatiomuutokset siis lisäävät työtaakkaa kohtuuttomasti, mutta resursseja siitä selviämiseksi on huonosti tarjolla. Yhtenä ratkaisuna tähän kiireeseen ja työmäärään voisi olla varajohtajuuskäytännön selkiyttäminen ja parantaminen. Hetkittäisestä työstressistä saattaa selvitä myös huumorilla ja ohittamalla merkityksettömämmät pienet ongelmat. (Halttunen 2009, 106, 109 & 116; Karikoski 2009, 262–263; Karila 2004, 16; Lastentarhanopettajaliitto 2004, 10–11; Lastentarhanopettajaliitto 2007, 12; Nivala 1999, 147.)

Halttusen tutkimuksessa (2009, 117 & 131) johtajat painottavat, että työmäärän lisääntyessä ja organisaatiomuutosten myllertäessä he tarvitsevat entistä enemmän myös päiväkodin ulkopuolista tukea. Päivähoidon hallinnolla nähtiin olevan merkittävä rooli päiväkotien johtamisessa, sillä hallinnon tasolta asetettiin päiväkodeille sekä tehtävät että resurssit. Päivähoidon hallinnon resurssien lisääntyessä tulisi miettiä, miten ne palvelevat päiväkodin johtajia mahdollisimman hyvin. Johtajat kaipaavat tiivistä yhteistyötä ja tukea päivähoidon hallinnolta, koska pahimmillaan hallinto saattaa olla jopa taakkana. Nivalan tutkimuksessa (1999, 204) selvisi, että kuntaorganisaation hierarkisuus vaikutti siihen, miten johtajat asennoituivat päivähoidon hallintoon. Toiset johtajat kokivat sen rasitteena, kun toiset taas näkivät päivähoidon hallinnon turvanaan.

Päivähoidon hallinnon lisäksi johtajien mielestä hyvä tuki olisi toisten päiväkotien johtajien kanssa tehtävä yhteistyö (Halttunen 2009, 131). Myös Nivalan tutkimuksessa (1999, 149–150) suuri osa johtajista kertoi työnsä merkittävimmän tuen tulevan toisilta johtajilta. Johtajan työ on siis melko yksinäistä ja merkittävimmät tuet löytyvät usein oman organisaation ulkopuolelta. Vain lapsiryhmävastuiset johtajat kertoivat merkittävimmän tuen löytyvän oman organisaation sisältä. He ovat siis ehkä kiinteämpi osa yksikkönsä työyhteisöä kuin hallinnolliset johtajat.

## **2.5 Varhaiskasvatuksen johtajien koulutus ja koulutuksen tarve**

Vuoden 2007 kyselytutkimuksessa päiväkodin johtajista yli 90 % oli naisia ja heidän keski-ikänsä oli 48,4 vuotta. Noin 80 % päiväkotien johtajista oli koulutukseltaan lastentarhanopettajia.

(Lastentarhanopettajaliitto 2007, 6.) Lastentarhanopettajaliiton tutkimuksessa (2004, 4) johtajilla oli työkokemusta alalta noin 21 vuotta, joista noin 13 vuotta sisälsi johtamiskokemusta. Päiväkodin johtajat siirtyvät usein uusiin tehtäviinsä suoraan opettajan tehtävistä. Culkinin (2000, 8) mukaan tämän vuoksi heidän voi olla haastavaa löytää omaa rooliaan kasvatusalan johtajana. Kuitenkin laadukas johtaminen vaatii tiettyjä osaamiskriteereitä (Morgan 2000, 46–47). Suomessa nämä osaamiskriteerit voisivat tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päiväkodinjohtajalle ei riittäisi pelkkä lastentarhanopettajan tutkinto, vaan tämän lisäksi hänellä tulisi olla alalle soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, sisältäen johtamisen opintoja.

Söyrinki (2008, 62) toteaa, että on huomattu johtajuuden vaativan koulutusta. Karikosken (2009, 262) tutkimuksessa koulujen rehtorit kertoivat tarvitsevansa erityisesti kollegoidensa tukea. Myös päiväkotien johtajat toivoivat esimies- ja vertaistukea, lisäkoulutusta, työnohjausta sekä vastuualueiden ja toimenkuvan selkeyttämistä (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 298). Nivalan tutkimuksessa (1999, 204) johtajat kokivat tarvitsevansa etenkin sosiaalisten suhteiden luomiseen ja ylläpitoon liittyvää lisäkoulutusta.

Toisena esimerkkinä päiväkodin johtajien tarvitsemasta lisäkoulutuksesta ovat juridiset taidot. Vuoden 2004 Lastentarhanopettajaliiton kyselyssä alle puolet päiväkodin johtajista kertoi tietävänsä riittävästi työhönsä liittyvistä juridisista vastuista, kuten henkilöstölaista, laista yksityisyyden suojasta työelämässä, sosiaalihuollon asiakaslaista, henkilöstötietolaista ja työturvallisuuslaista. Tieto juridisista asioista oli kuitenkin selkeästi parempaa hallinnollisilla johtajilla kuin ryhmässä työskentelevillä johtajilla. Vuonna 2007 tilanne oli kuitenkin parantunut. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 8 & Lastentarhanopettajaliitto 2007, 8, 14.) Vaikka lisäkoulutusta toivotaankin, niin Nivalan tutkimuksen (1999, 139) mukaan noin viidennes johtajista ei ollut saanut johtamiskoulutusta lainkaan, vaikka suurin osa sitä uskoi tarvitsevansa. Pitkän työuran tehneet johtajat eivät kokeneet tarvitsevansa johtajuuskoulutusta yhtä paljon kuin lyhyemmän aikaa työskennelleet johtajat.

Päivähoidon tärkein tehtävä on taata lapsen hyvä olo päivän aikana turvallisten aikuisten tukiessa häntä hänen kasvussaan ja kehityksessään. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että päiväkodin johtaja on varhaiskasvatuksen ammattilainen. Käsitykset lapsuudesta ja tieto lapsen kasvusta ja kehityksestä muuttuvat jatkuvasti. Päiväkodin johtajan tulee olla kiinni ajassa ja uusimmassa tutkimustiedossa, näin ollen elinikäinen oppiminen on avainasemassa johtajan työssä. Hyvät arkikäytännöt ja tutkimustieto sekä niihin perustuvat toimintamallit ovat perusta johtajuuskäytäntöjen rakentumiselle. Uusien käytäntöjen toimivuutta ei kuitenkaan juuri seurata. (Hujala, Heikka &

Halttunen 2011, 287.) Päiväkodin johtajan on ymmärrettävä aikaansa ja sitä, että hän on täysin eri sukupolvea varhaiskasvatusikäisten lasten kanssa. Hänen on ymmärrettävä aikakauden lasten tarpeet ja mielenkiinnonkohteet. Päiväkodin johtajan on kehitettävä itseään näiden mukaan esimerkiksi teknologiaosaamisessa ja uusien oppimisympäristöjen hyödyntämisessä, sekä kannustettava myös muuta henkilökuntaa jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Varhaiskasvatuksen johtajan tulee ymmärtää lapsuuden arvo ja osata perustella se myös muille (Ebbeck & Waniganayake 2003, 164–165).

Varhaiskasvatuksen johtajan tulee olla pedagoginen johtaja, joka linjaa yhdessä henkilökunnan kanssa päiväkodin kasvatustavoitteet ja -arvot. Päiväkodin johtajalla tulee olla siis pedagogista asiantuntijuutta. Vaikka koulutustausta olisikin sama muiden päiväkodin lastentarhanopettajien kanssa, ei se ole este koko päiväkodin pedagogiselle johtajuudelle. Johtajan tehtävänä on aktivoida henkilöstöä miettimään pedagogisia asioita ja luoda päiväkodissa avointa pedagogista keskustelukulttuuria. (Nivala 1999, 147–148.) Myös päiväkodin henkilökunta arvostaa johtajansa pedagogista tietämystä, joka toimii esimerkkinä muille. Ammattitaitoinen johtaja luo toiminnallaan päiväkotiin oikeanlaista ilmapiiriä, joka kannustaa myös henkilökuntaa toimimaan päiväkodin sovittujen pelisääntöjen mukaan. (Halttunen 2009, 104–105.)

## 3 JAETTU JOHTAJUUS

### 3.1 Jaettua johtamista 1970-luvulta kohti nykypäivää

Jo 1970-luvulla kouluissa puhuttiin osaamiskapasiteetin rakentamisesta, millä tarkoitettiin sitä, että opettajat oppisivat työskentelemään ryhmissä ja opettajat puhuisivat yhdessä siitä, mitä he ovat tekemässä. Osaamiskapasiteetin rakentamisessa oli keskeistä ammatillinen oppimisyhteisö. Jaetun johtamisen termi on kuitenkin peräisin jo 1950-luvulta, vaikka vasta viime vuosina siitä on tullut yleinen termi kasvatusmaailmassa. Tutkimusten mukaan jaetulla johtajuudella on positiiviset vaikutukset työympäristöön, pedagogiikkaan ja kasvatuksen laatuun sekä se toimii työmotivaation nostattajana ja tehokkuuden parantajana. Yhteistyö muun henkilökunnan kanssa auttaa myös työntekijöitä kehittymään työssä ja reflektoimaan omaa toimintaansa, sekä näin ollen ymmärtämään paremmin työnsä, rooliansa ja vastuutansa. Jaetun johtajuuden toteutuminen vaatii yhdessä tekemisen kulttuuria, jossa jokainen henkilökunnan jäsen haluaa ja uskaltaa ottaa vastuun sekä viedä annetut tehtävät päätökseen. (Harris & Muijs 2005, 66, 72–73 & 126–127.)

Kasvatusinstituutioiden muutosten myötä kasvatusalan johtajien työnkuva on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Johtajuuden kehittymishaasteet nousevatkin juuri varhaiskasvatuksen kentän sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoksista (Hujala ym. 2011, 287). Työmäärä on monipuolistunut ja lisääntynyt jatkuvasti. Etenkään pedagogiselle johtamiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Johtajan on lähes mahdotonta selvittää työtaakastaan yksin. Nykytutkimukset painottavatkin sitä, että johtajan ei tulekaan selvittää työstään yksin, vaan johtajuutta tulee jakaa muille kasvatusinstituution työntekijöille. Siitä ei kuitenkaan ole täyttä selvyyttä ja yksimielisyyttä, kuinka työtehtäviä sitten jaetaan ja mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan. Eri tutkimukset näkevät jaetun johtamisen eri tavalla ja yhteisymmärrystä termin sisällöstä ei ole. (Mayrowetz 2008; Spillane, Halverson & Diamond 2004.) Suomenkielessä on käytössä pääasiallisesti vain tämä yksi termi ”jaettu johtajuus”, mutta esimerkiksi englanniksi on käytössä useampia termejä, kuten distributed leadership ja shared leadership.

Mayrowetzin (2008, 425, 432) mukaan jaetun johtajuuden termin moninaiset käyttötavat johtavat väärin ymmärryksiin. Termin hahmottamattomuuden vuoksi, on vaikeaa nähdä jaetun johtajuuden hyödyt kasvatusinstituution johtajuuden kehityksessä. Jokaisen tutkijan tulisikin määritellä tutkimuksessaan tarkoin, mitä hän jaetulla johtajuudella siinä tarkoittaa.

### 3.2 Mitä on jaettu johtajuus?

Usein johtajuudesta saatetaan puhua ilmiönä, joka koskee vain johtajan käyttäytymistä (Ropo, ym. 2005, 13). Johtajuuden toteuttamiselle on kuitenkin järkevämpää vastuun jakaminen myös muille työntekijöille (Heikka & Hujala 2013, 578). Jaettu johtajuus huomioi kaikki organisaation työntekijät riippumatta siitä onko heillä virallista johtajan statusta vai ei (Harris & Spillane 2008, 31). Jaetun johtajuuden voidaan nähdä olevan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista, joka lisää innovatiivisuutta ja motivoi työntekijöitä. Toisaalta jaetun johtajuuden voidaan nähdä olevan myös yhteinen prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia. (Ropo ym. 2005, 19–20.) Jaettu johtaminen ei kuitenkaan ole vain vastuun delegoimista muille, vaan työntekijät voivat myös itse ottaa vastuuta oma-aloitteisesti (Halttunen 2009, 28). Johtajan tehtävänä on edistää työyhteisössään jaettua johtajuutta välittämällä johtajuustaitoa muulle henkilökunnalle. (Heikka & Hujala 2013, 578).

Jaetun johtajuuden voidaan nähdä käsittävän myös lapset ja lasten vanhemmat ja mahdollistaa heidän vaikutusmahdollisuutensa päiväkotipäivään. MacBeathin (2005, 352) mukaan opettajat saattavat suhtautua vanhemmille jaettuun johtajuuteen kuitenkin epäilevästi, sillä vanhemmat nähdään erillisenä osana kasvatusta. Johtajuuden ja lasten ei nähdä liittyvän toisiinsa myöskään käsitetasolla. Käytännössä kasvattajat kuitenkin toteuttavat jaetun johtajuuden osa-alueita lasten kanssa huomaamattaan, kuten toteuttamalla lapsilähtöisyyttä kasvatuksessaan. (MacBeathin 2005, 352.)

Jaetun johtajuuden pitäisi olla tietämyksen johtamista, siellä tietämys on sitoutunut työyhteisön osaamiseen, joka ajan myötä kehittyy yhteiseksi (Ropo ym. 2005, 77). Jaetun johtajuuden kannalta on ongelmallista, että usein kasvatusinstituutioista puuttuu yhteinen ymmärrys henkilökunnan kesken jaetusta johtajuudesta ja siitä, mitä se tarkoittaa kussakin kasvatusinstituutiossa. Mikäli yhteinen ymmärrys termistä puuttuu, on jaetun johtamisen toteuttaminen lähes mahdotonta. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2011, 292) mukaan avain jaetulle johtajuudella ja työhön sitoutumiselle on se, että koko työyhteisö kokee varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät yhteisiksi.

Jaetun johtajuuden käytännön haaste on myös luottamus tai sen puuttuminen, sillä luottamuksen ilmapiiri edistää jaettua johtajuutta. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, on helppoa uskoa siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä ja töitä voidaan delegoida myös muille. (MacBeath 2005, 354, 364.)

### 3.3 Jaettu johtajuus avaimena toimivalle organisaatiolle

Jaettu johtajuus ei ole ihmelääke tai varma resepti johtajuuskäytäntöjen muutokselle. Se on kuitenkin keino, jonka avulla kasvatusalan johtajuus voidaan nähdä uudella tavalla. (Harris & Spillane 2008, 33.) Kasvatusalan johtajuuden haasteet liittyvät kasvatuksen kentän niin sisällöllisiin kuin rakenteellisiin muutoksiin. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287.) Nykyisin johtajuus nähdään vuorovaikutteisena kanssakäymisenä muun henkilökunnan kanssa ja organisaation asiat koetaan yhteiseksi. Tätä kutsutaan juuri jaetuksi johtamiseksi. Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa puhutaan usein myös pedagogisesta johtajuudesta. (Ks. Esim. Heikka & Waniganayake 2011.) Jaettu johtajuus madaltaa työpaikan hierarkioita ja vähentää näin ollen myös työntekijöiden pelkoja (Ropo ym. 2005, 97).

Hajautettujen organisaatioiden työnjako henkilökunnan kesken voi olla kirjallisesti sovittua tai työnjako on voinut muovautua hiljaisesti vuosien saatossa. Johtajalle kuuluvat tehtävät voivat vaihdella johtajan mukaan. Se, mitä toinen johtaja pitää omana tehtävänä, saattaa toisen johtajan mukaan kuulua henkilökunnalle. Jokainen johtaja siis delegoi tehtäviään eri tavoin. (Halttunen 2009, 112.) Tärkeintä on, että jokainen työntekijä saa tehtäväkseen niitä asioita, jotka hän hallitsee hyvin ja tuntee omakseen. Tämä on avain jaetun johtajuuden merkittävimmälle tekijälle, eli koko työyhteisön sitoutumiselle (Söyrinki 2008, 62). Etenkin päiväkodin johtajan vaihtuessa käytännöt saattavat muuttua, mutta tällöin johtaja tarvitsee erityisen paljon myös henkilökunnan tukea päästäkseen sisään organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin. Halttusen tutkimuksessa (2009, 113) työntekijät kokivat johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi hallinnon eli esimerkiksi tiedotuksen, henkilöstöjohtamisen ja talouden sekä lasten hoitosuhteeseen liittyvät asiat. Nämä olivat asioita, joissa johtajalta löytyi tarpeeksi päätäntävaltaa ja auktoriteettia. Näitä asioita ei voitu delegoida henkilöstölle. Johtajat itse taas kokivat työssään tärkeimmäksi henkilökunnan työn helpottamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämisen.

Halttusen tutkimuksessa (2009, 113–114) työntekijät kokivat tehtäväkseen lapsiryhmän toiminnan suunnittelun ja toteutuksen, kasvatuskumppanuuden ja työaikajärjestelyt. Työntekijät halusivat käyttää suurimman osan resursseistaan oman lapsiryhmänsä asioihin. Vaikka työnjako oli muodostunut selkeäksi, puhuttiin siitä enemmän vuorovaikutteisuuksena kuin tiukkana työnjakona. Vuorovaikutus ja avoimuus ovatkin avain toimivalle jaetulle johtamiselle. On tärkeää, että koko

henkilökunta jakaa tietonsa ja taitonsa avoimesti kaikille ja on valmis myös antamaan palautetta muille työntekijöille. Kun johtaja kertoo avoimesti työntekijöille esimerkiksi käytettävissä olevasta budjetista tai vuosilomaehdotuksista, ovat kaikki mukana tekemässä päätöksiä, vaikka lopullinen vastuu on johtajalla. Näin voidaan sopia myös päiväkodin yhteisistä pelisäännöistä. (Venninen 2007, 27; Halttunen 2009, 114.)

Jaetussa johtamisessa toimitaan samalla tavalla kuin Halttusen tutkimuksessa päiväkodin johtaja kertoi päiväkotinsa toimintatavoista. Johtajan luottamus kannusti organisaation henkilökuntaa toimimaan itsenäisesti, mutta jatkuvassa vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Luottamus saattoi syntyä, vaikka johtaja ei olisikaan ollut fyysisesti läsnä. Johtajankin oli opittava siihen, että hän ei voinut olla kaikkialla läsnä ja hänen oli luotettava siihen, että tehtävät toimivat kaikissa organisaation yksiköissä. (Halttunen 2009, 115 & 117.) Myös MacBeath (2005, 364) korostaa työntekijöille annettavaa vastuuta. Vastuu on avain sille, että ihmiset sitoutuvat työhönsä ja vastaavat sen tuloksesta. Yhteinen vastuunkanto lisää yhteisvastuullisuutta ja halua toimia oman työyhteisönsä parhaaksi. Toki johtaja vastaa johtamistyöstä, mutta koko henkilökunnan tulisi kantaa vastuu esimerkiksi pedagogisten prosessien kehittämisestä (Hujala 2013, 48). Halttusen tutkimuksessa (2009, 115) todettiin vielä, että henkilöstön on ansaittava luottamuksensa ja toimittava osoitetun luottamuksen mukaisesti. Heidän on toimittava odotusten mukaisesti, vaikka johtaja ei olisikaan valvomassa tilannetta päivittäin.

### **3.4 Jaetun johtajuuden riskit**

Jaetussa johtajuudessa ei pitäisi olla kyse siitä, että kaikki tekevät kaikkea, mutta kukaan ei oikein tiedä, missä ollaan tai kuka vastaa päätöksien teosta (Ropo ym. 2005, 14). Jaetun johtajuuden termin ongelmana on kuitenkin sen ymmärrettävyys. Väärin ymmärrettynä jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa väärin. Lisäksi esimerkiksi englanninkielessä termistä käytetään useita eri nimityksiä, kuten distributed leadership, devolved leadership tai shared leadership, mikä voi hankaloittaa jaetun johtajuuden sisällön hahmottamista. (Harris & Spillane 2008, 32.)

Jaetun johtajuuden riskinä on, että tehtävät jakautuvat painopisteittäin epätasaisesti niin että toiset työntekijät saavat ottaa tai joutuvat ottamaan isomman vastuun kuin muut henkilökunnan jäsenet. Kaikki työntekijät ovat persoonina erilaisia ja toisille ominaista on vastuun haaliminen ja epävirallisen johtajan rooliin hakeutuminen tiedostamattaankin. Työntekijän liiallinen johtajuuden

haaliminen saattaa herättää negatiivisia tuntemuksia niin toisissa työntekijöissä kuin päiväkodin johtajassakin. Jaettuun johtajuuteen kykenevien työntekijöiden palkkaamiseen tulisikin kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa (Karikoski 2009, 264). Halttusen tutkimuksessa (2009, 123) päiväkotien työntekijät tunnistivat, että muillakin henkilökunnan jäsenillä kuin johtajalla oli niin kutsuttua epävirallista johtajuutta. Työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet asiaa kovinkaan negatiivisena. Etenkin, jos johtajuutta oli virallisen johtajan valtuuttamalla henkilöllä, kuten varajohtajalla tai vastuulastentarhanopettajalla, muut työntekijät hyväksyivät asian. Muutaman vastaukset olivat kuitenkin kriittisempiä, ja he kokivat, että epävirallista johtajuutta oli myös sellaisilla työntekijöillä, joille se ei kuuluisi. Tällainen epävirallinen johtaja yrittää vaikuttaa muihin työntekijöihin heidän haluamattaan ja toimii haastateltavien mukaan ”pomottajana”.

Halttusen tutkimuksessa (2009, 128) työntekijät toivoivat johtajalta tasavertaisuutta tehtävien ja vastuun jakamisessa. Työntekijät halusivat kokea olevansa tärkeitä eikä kukaan työntekijä olisi toista parempi. Jaetun johtajuuden yksi riski onkin kateuden syntyminen toisen saadessa toista enemmän vastuuta (Harris & Muijs 2005). Toisaalta vastuuta saatetaan myös pakoilla ja kateellisuutta saattaa syntyä, mikäli toinen työntekijä pääsee helpommalla kuin toinen. Tämän vuoksi olisikin erityisen tärkeää, että vastuista neuvoteltaisiin yhdessä.

### **3.5 Varajohtajan ja vastuuhenkilöiden tärkeät roolit osana jaettua johtajuutta**

Lastentarhanopettajaliiton vuoden 2007 kyselytutkimuksessa selvisi, että mikäli päiväkotikoostui useammasta yksiköstä, niin vain noin puolessa näistä oli jokaisessa yksikössä nimetty vastuuhenkilö. Osassa päiväkodeista vastuuhenkilön ja johtajan keskeinen työnjako oli muodostunut käytännössä, mutta osassa hajautettuja organisaatioita johtaja vastasi yksin kaikesta. (Lastentarhanopettajaliitto 2007, 8.) Nykyisen hajautetun organisaatiomallin myötä on pyrittävä siihen, että jokaisessa hajautetun organisaation yksikössä olisi päiväkodin johtajan alaisena toimiva vastuuhenkilö. Tämä vastuuhenkilö työskentelee lastentarhanopettajana lapsiryhmässä, mutta samalla toimii myös joko varajohtajan tai muun vastuuhenkilön roolissa kuten vastuulastentarhanopettajana.

Erillisessä yksikössä vastuuhenkilön tai varajohtajan nimeäminen on tärkeää, sillä ilman nimeämistä jollekin työntekijälle vieritetään vastuu joka tapauksessa. Erillisessä yksikössä



työskentelevän varajohtajan tai vastuuhenkilön rooliin voi kuulua vaihtelevia tehtäviä ja vastuita, siten esimerkiksi varajohtajan työhön käytettävä aika on vaihtelevaa. Vastuuhenkilö tai varajohtaja voi hoitaa sekä hänelle ohjattuja töitä tai hän voi ottaa vastuuta erilaisista asioista itsenäisesti. Etäyksikössä toimivan varajohtajan tai vastuuhenkilön työnkuvaan kuuluu johtajan tehtävistä huolehtiminen hänen poissa ollessaan. Varajohtaja tai vastuuhenkilö voi myös esimerkiksi huolehtia etäyksikön ilmapiiiristä etenkin silloin, jos johtaja ei ehdi yksikössä usein käymään. Varajohtaja voi ottaa myös niitä yksikön asioita hoidettavakseen, joita organisaation johtaja ei ehdi tehdä. Lisäksi kun yksikössä on selkeästi nimetty varajohtaja tai vastuuhenkilö, niin muiden työntekijöiden on helppo kääntyä hänen puoleensa johtajan ollessa poissa. (Halttunen 2009, 123–124.)

Etenkin etäyksikössä toimivan varajohtajan on hyvä miettiä rooliaan muiden työntekijöiden silmissä. Varajohtaja voi kokea olevansa tietyissä tilanteissa lastentarhanopettajan roolin lisäksi työnantajan edustajan roolissa ja näin ollen pohtimaan esimerkiksi erilaisten asioiden ilmaisemista muille työntekijöille. Työntekijöille pitää kuitenkin olla selvää, kuka on päiväkodin varsinainen johtaja ja millainen asema etäyksikön varajohtajalla on hänen suhteensa. (Halttunen 2009, 124.)

Johtaja tarvitsee avukseen varajohtajaa etenkin päiväkodeissa, joissa ei ole hallinnollista johtajaa ollenkaan, vaan myös johtaja toimii lapsiryhmässä. Lastentarhanopettajaliiton vuoden 2003 tutkimuksessa selvisi, että ryhmässä työskentelevät johtajat delegoivat tarvittaessa töitensä varajohtajille tai pyysivät apua muilta ryhmänsä työntekijöiltä. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 6.) Vuoden 2007 kyselytutkimuksessa kuitenkin vain kolmasosa ryhmässä toimivista johtajista kertoi saavansa apua varajohtajilta, kun hallinnollisilla johtajilla vastaava luku oli 55,4 %. Hallinnolliset johtajat saavat siis merkittävästi enemmän apua varajohtajilta kuin lapsiryhmässä toimivat johtajat. (Lastentarhanopettajaliitto 2007, 8.)

Johtajien työmäärän ollessa liian suuri, johtajan työt eivät välttämättä suoraan siirry päiväkodin muulle henkilökunnalle, mutta tiimit ja erilliset yksiköt joutuvat kantamaan vastuuta omista asioistaan entistä itsenäisemmin (Halttunen 2009, 106). Toisaalta nykypäivänä työntekijätasolla asiantuntijuutta on entistäkin enemmän ja sitä tulisikin hyödyntää jatkuvasti (Söyrinki 2008, 62). Kuitenkin liian kiireinen johtaja saattaa haitata henkilökunnan työn tekemistä ja luoda päiväkotiin kiireen tuntua. Toisissa päiväkodeissa varajohtaja astuu saappaisiin vain johtajan ollessa poissa, mutta usein varajohtajan apua tarvitaan myös johtajan työtaakan keventämisessä.

Haastetta varajohtajan tai vastuuhenkilön työhön tuo etenkin se, että hoitaessaan vastuutehtäväänsä hän joutuu irtautumaan lapsiryhmästä. Näin ollen varajohtajan ryhmän tiimiltä odotetaan joustavaa

asennetta. Johtajan ollessa pidempään poissa varajohtajalle saatetaan ottaa sijainen ryhmään. Kunnasta riippuen varajohtajalle maksetaan lisäpalkkaa joko jatkuvasti tai vaihtoehtoisesti vain johtajan ollessa pidemmän aikaa poissa. Palkka ei kuitenkaan ole suuri, joten varsinaisesti se ei toimi työhön motivoijana vaan motivaation varajohtajan työhön on lähdettävä halusta ottaa vastuuta ja kehittää päiväkodin asioita.

Useassa kunnassa ja päiväkodissa varajohtajan tehtäväkuva on määrittelemätön. Tehtävän kuva on muotoutunut ajan myötä eikä kirjallisia sopimuksia löydy. Halttusen tutkimuksessa (2009, 123) työntekijät kuitenkin korostivat tehtäväkuvan määrittelyn tärkeyttä, sillä se selkeyttää tehtävien ja vastuun jakoa. Vastuunjaon määrittely selkeyttää varajohtajan ja johtajan lisäksi työnkuvaa myös muulle henkilökunnalle. Sovittujen asioiden lisäksi varajohtaja voi ottaa tehtäväkseen myös sellaisia asioita, joita johtaja ei syystä tai toisesta ehdi tai halua tehdä. (Halttunen 2009, 124.)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Jokaisella tutkimuksella on tarkoitus tai tehtävä, jotka ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, millaiseksi päiväkotien varajohtajat tai vastuuhenkilöt kokevat asemansa ja kuinka erilaisia heidän tehtävänsä ovat päiväkodista ja sen rakenteesta riippuen. Tämän lisäksi selvitettiin, onko varajohtajilla tai vastuuhenkilöillä halukkuutta siirtyä tulevaisuudessa päiväkodin johtajiksi tai muihin hallinnollisiin tehtäviin.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolla ei pyritä yleistämiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdesta eri kunnasta. Aineistonhankinta tapahtui haastattelemalla kahdeksaa päiväkodin varajohtajaa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille varajohtajien omia kokemuksia työstään heikkouksineen ja vahvuuksineen, eikä niinkään yleisiä käsityksiä varajohtajuudesta.

Tutkimusote on fenomenologinen ja keskittyy näin haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin varajohtajuudesta. Litteroidusta haastatteluaineistosta etsittiin tutkimuskysymysten avulla erilaisia teemoja, jotka kategorisoitiin ala- ja yläluokkiin.

Tutkimusongelmien tai -kysymysten asettaminen on usein vaikeampaa, kuin niiden ratkaiseminen. Siksi niitä tulisi harkita tarkoin ennen aineistonkeruuseen ryhtymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista muokata tutkimuskysymyksiä tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi ym. 2010, 125–126). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat jonkin verran eläneet tutkimusprosessin aikana, mutta pääasiassa muutokset on tehty jo ennen aineistonkeruuvaihetta. Tutkimuksen kannalta oli mahdotonta määrittää yhtä yksittäistä tutkimuskysymystä, joka täyttäisi tutkimuksen tarkoituksen. Tutkimuskysymyksiä muotoutui lopulta neljä.

1. Millaisia ovat varajohtajien tehtävät päiväkodista riippuen?
2. Millaisena päiväkotien varajohtajat kokevat asemansa?

3. Millaisia muutoksia varajohtajuuteen kaivataan?
4. Millaisia tavoitteita varajohtajilla on työurallaan tulevaisuudessa?

## 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska koen sen luonnolliseksi tavaksi tutkia kasvatustieteellisiä kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, sillä tutkittavien otos on yleensä melko pieni. (Alasuutari 2011, 38–39). Esimerkiksi oman tutkimukseni kahdeksan haastateltavaa eivät riitä tilastolliseen tutkimukseen, eikä se ole laadullisen tutkimuksen tarkoituskaan. On kuitenkin mahdollista käyttää pienenkin otannan tilastollisia faktoja tukena ja selkeyttäjänä muulle aineistolle, kuten litteroidulle haastattelulle.

Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa (Metsämuuronen 2006, 83). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena on nähdä tutkimuskohde mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään yleensä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Ihminen toimii usein tiedonantajana ja tutkija luottaa havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää koko prosessin ajan ja tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Kvalitatiiviselle aineistolle ominaista on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Tällaiselle tutkimukselle on luonnollista kerätä aineistoa, joka jättää tilaa mahdollisimman monenlaiselle tarkastelulle. (Alasuutari 2011, 84.)

Tieteellinen tutkimus on jatkuvaa merkkien tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista. Havainnot eivät itsessään ole tuloksia, asiat eivät ole sellaisia kuin miltä ne näyttävät. Esimerkiksi haastatteluista nousevat havainnot ovat johtolankoja, joita tulkitsemalla voidaan päästä niiden taakse. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi haastateltavan puheita ei uskottaisi sellaisenaan, mutta niistä yritetään saada selville jotain vieläkin syvempää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää sen, millaisesta näkökulmasta havaintoja eli johtolankoja tarkastellaan. Toisaalta teoreettinen viitekehys määrää siis myös sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä tai päinvastoin, eli aineisto määrää sen, millaista teoreettista viitekehystä kannattaa kerätä. (Alasuutari 2011, 77–82.) Mahdollista on myös kummankin täydentäminen koko tutkimuksen teon ajan.

## 5.2 Fenomenologia

Fenomenologian valitseminen metodiksi ei ollut minulle itsestäänselvyys vaan pohdin pitkään fenomenografian ja fenomenologian välillä tai voisiko niitä yhdistää. Tutkittuani erilaisia vaihtoehtoja päädyin kuitenkin siihen, että fenomenologia sopisi tutkimukseeni parhaiten. Fenomenologia sopi tutkimukseeni metodiksi, sillä se tutkii ihmisten kokemuksia asioista. Tutkimuksessani halusin nimenomaan tutkia varajohtajien omia kokemuksia työstään enkä niinkään yleisiä käsityksiä varajohtajuudesta. Lisäksi Juden-Tupakkan (2007, 65) mukaan fenomenologia sopii juuri sellaisen ilmiön tutkimiseen, jota on tutkittu aiemmin vain vähän.

Fenomenologia oli metodina minulle jo entuudestaan jollakin asteella tuttu, sillä myös kandidaatintyöni pohjautui osittain siihen. Kuitenkin pohtiessani tutkimussuuntausta, paneuduin asiaan vieläkin tarkemmin, jotta saatoin varmistua metodin sopivuudesta tutkimukseeni. Fenomenologiaa ei ole pidetty helppona vaihtoehtona aloittelevalla tutkijalle (Juden-Tupakka 2007, 63), joten ennen fenomenologiseen tutkimukseen ryhtymistä onkin syytä ymmärtää metodin ydinsisältö.

Kaikissa eri tieteissä, kuten sosiologiassa, psykologiassa ja kasvatustieteissä on kvalitatiivisen tutkimuksen omat traditionsa (Hirsjärvi ym. 2010, 162). Fenomenologia tulee kreikankielisestä sanasta *phaenomenon*, eli ilmiö. Fenomenologian tarkoituksena on pyrkiä mahdollisimman suoraan ja välittömään kontaktiin todellisuuden kanssa. Siinä, mitä tutkittava on elänyt ja kokenut ja siitä, mitä hän elää ja kokee nyt. (Mäki-Opas 1993, 35.) Fenomenologian tavoitteet ovat samanlaisia kaikilla tieteenaloilla (Perttula 2000, 249). Fenomenologia on filosofia, lähestymistapa ja metodi, mikä esitetään usein positivismiin vastaisena ajattelutapana. Fenomenologia tutkii ilmiöitä ja ihmisten kokemuksia eri asioista eli se on kiinnostunut siitä, mitä ihmisen tajunta on. Se pyrkii siis tunkeutumaan pintaa syvemmälle ja ymmärtämään ihmisen kokemuksellista suhdetta omaan todellisuuteensa. Ihmisten kokemusten tutkimista eli fenomenologiaa voidaan soveltaa moniin eri erityistieteisiin. Suomessa fenomenologiaa on harrastettu etenkin psykologian parissa, mutta metodologia on sovellettu myös muihin ihmistieteisiin, kuten kasvatustieteisiin ja hoitotieteisiin. Suomenkielistä kirjallisuutta aiheesta onkin tarjolla jonkun verran, mutta monet teoksista ovat melko vanhoja ja tuoretta tietoa on tarjolla vain vähän. (Laine 2001, 26; Metsämuuronen 2006, 151–153; Perttula 2000, 429; Turunen 1995, 114.)

Fenomenologia ei ole kaavamaisesti opittavissa oleva tutkimuksen aineiston keräämisen ja tulkitsemisen väline. Se vaatii tutkijalta perusteiden pohtimista jatkuvasti läpi tutkimuksen teon. Ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen eli kaikki merkitsee ihmiselle jotakin. Fenomenologiassa tieteellisyys perustuu käytetyn metodin kykyyn tavoittaa tutkittava ilmiö. Fenomenologi kysyy itseltään, millaisista kokemuksista koostuu se todellisuus, jonka keskellä ihmiset elävät. Fenomenologian tutkima kokemus muotoutuu merkityksistä, jotka ovat oikeastaan fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. (Laine 2001, 26–27; Perttula 2000, 429.)

Fenomenologian taustalla on oletamus, että ihminen on perustaltaan yhteisöllinen. Merkitykset, joiden kautta ihminen kohtaa maailman, eivät ole ihmisessä syntyjään, vaan niiden takana on yhteisö, johon ihminen kasvatetaan ja jossa hän kasvaa. Jokainen yksilö on osa jotakin yhteisöä ja siksi jokaisen yksilön kokemuksen tutkiminen paljastaa myös jotain yleistä. Fenomenologinen metodi on olemisen taitoa. (Laine 2001, 28; Perttula 2000, 429.)

### **Päätutkimuspiirteet Husserlilta ja Heideggeriltä**

Fenomenologiassa on kaksi päätutkimuspiirrettä: Husserlin deskriptiivinen fenomenologia ja Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia (Metsämuuronen 2006, 153). Husserl on saksalainen filosofi, joka eli vuosina 1859–1938 (Juden-Tupakka 2007, 62). Hän oli yksi merkittävimmistä fenomenologian edustajia, vaikka vastaavanlaisia filosofisia pyrkimyksiä oli ollut jo ennen häntäkin. Tästä esimerkkinä on vuosina 1724–1804 elänyt Immanuel Kant. (Turunen 1995, 115.) Husserlin lausahduksesta ”Paluu asioihin itseensä” on muodostunut fenomenologian perusteeksi. Husserlin fenomenologia on niin sanotusti puhdasta eli transsendentaalista fenomenologiaa. Tällaisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita etenkin ulkoisen maailman rakentumisesta ihmisen tajunnassa. Ulkoinen maailma välittyy ihmiselle kokemuksen kautta. Fenomenologia on siis kiinnostunut tavoista, joilla ihmisen tietoisuus jäsentää ulkomaailmaa. (Metsämuuronen 2006, 153–155.)

Husserlin mielestä filosofia ei ollut vielä sinällään tiedettä, hän halusi päästä käsiksi absoluuttiseen tietoon, joka on kaikkien erityistieteiden perustana oleva tieto. Husserl kritisoi naturalismia ja ihmistieteitä, jotka joko keskittyivät vain fysikaalisiin ilmiöihin tai näkivät kaiken henkenä ja historian luomuksena. Husserlin mielestä totuuden lähtökohtana on ihmisen subjektiivinen kokemus, joka taas on tajunnallinen. Husserlin transsendentaalisen fenomenologianohjelma ei ole

kiinnostunut konkreettisen ihmisen tajunnasta yleisemmästä, absoluuttisesta, yliyksilöllisestä ja historiattomasta tajunnasta. Tämän suhteen Husserl onkin joutunut myös kritiikin kohteeksi, sillä joidenkin mielestä ihmisen tajunta ei voi olla maailmasta ja ihmisen elämismaailmasta irrallaan. (Metsämuuronen 2006, 155.)

Myös Heidegger oli saksalainen filosofi, joka eli vuosina 1889–1976. Hänen tapanaan oli ottaa lähtökohdaksi erittäin laajoja filosofisia peruskysymyksiä. Toisin kuin Husserlin puhdas fenomenologia Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia otaksuu, että tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa. Niitä ei siis pidä erottaa toisistaan. Heidegger ei hyväksynyt Husserlin ajatusta yliyksilöllisyydestä ja absoluuttisesta elämismaailmasta. Heideggerin mielestä filosofisessa perinteessä oli peittyneet olemisen käsitys ja se vaati uutta määrittelyä. Hänen mukaansa ihminen on aina sidottu omaan olemiseensa ja hän on aina suhteessa johonkin. Heideggerin termi *täälläolo* kuvaa ihmisen tilannetta johon hän on syntynyt, kasvanut tai itse vaikuttanut ja valinnut. Se on siis yhdistelmä asioita, joihin ihminen on joko voinut itse vaikuttaa tai sitten ei. Täälläoloon sisältyvät analysoimattomalla tavalla kokemuksen keholliset ehdot. Täälläolo on Heideggerin mielestä historiallista, kulttuurellista tai sosiaalista. Täälläolo poikkeaa muusta olevasta. Ymmärtäminen ja tulkinta saavat merkityksensä ihmisen tavasta olla maailmassa. Hermeneutiikka merkitsee siis kaikkea ymmärtämistä, jota ihmisellä on täälläolostaan. (Metsämuuronen 2006, 156; Rauhala 1993, 94–96; Rauhala 2005, 125–131.)

## **Kohti nykypäivää**

Husserlin fenomenologiaa yhdistettynä ja Heideggerin filosofiaan kutsutaan eksistentiaaliseksi fenomenologiaksi (Rauhala 1993, 69). Eksistentiaalinen fenomenologia on siis yhdistelmä puhdasta deskriptiivistä fenomenologiaa ja hermeneuttista fenomenologiaa (Perttula 2000, 428). Husserlin ja Heideggerin lisäksi muita merkittäviä fenomenologeja olivat muun muassa Merleau-Ponty ja Schutz. Myös näiden keskeisten filosofien jälkeen fenomenologia on jatkanut kehittymistään. Esimerkiksi Lauri Rauhala on jatkanut fenomenologian kehitystä viemällä ymmärtävän psykologian teoriaa eteenpäin. Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian taustalla ovat yhä Husserl ja Heidegger. Rauhalan mukaan tutkimuksen lähtökohtana on oltava tutkimuksen ihmiskäsityksen määrittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tuotava esiin omat perusolettamuksensa ja edellytyksensä, koska sellaisia joka tapauksessa on. Ihmistä tutkittaessa on myös tärkeää tunnistaa, mitä me ihmisessä tutkimme. Eksistentiaalisen fenomenologisen tieteen pohjana on Rauhalan



ihmiskäsitys, jota hän itse kutsuu holistiseksi. Holistinen ihminen on tajunnallinen, situationaalinen ja kehollinen, kokonaisuudessaan siis ihminen. Nämä kaikki holistisen ihmisen osat ovat suhteessa toisiinsa. (Metsämuuronen 2006, 160–163 & Turunen 1995, 115.) Vaikka ihminen ilmenee eri olemispuolissaan, hän on ensisijaisesti aina kokonaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että hän on laadullisesti jotain muuta, kuin vain näiden osien yhdistelmä. (Lehtovaara 1992, 113.)

Ihmiskäsityksen analyysi pyrkii paljastamaan sen, mitä ihminen oikeasti on, ennen kuin empiirinen tutkimus on olettamuksillaan ja kuvauksillaan sektoroinut hänet (Rauhala 1993, 68). Filosofin ja fenomenologin tehtävän on siis selvittää ihmisen eli subjektin rakenne. Ihmistä pidetään tajunnallisena olentona, jonka tajunnalliset toiminnot suuntautuvat aina johonkin kohteeseen. Tajunta taas on Rauhalan mukaan mielten sisäistä merkitsevyyttä ja elämyksiä, joista muodostuu kokemuksemme. (Metsämuuronen 2006, 160–163; Turunen 1995, 115.) Tajunta on inhimillisen kokemisen kokonaisuus ja kokemus on ihmisen suhde maailmaan ja omaan itseensä. Tajunnan keskeinen käsite on mieli. (Lehtovaara 1992, 117.)

## **Deskriptio ja Reduktio**

Fenomenologisessa erityistieteessä on kaksi keskeistä käsitettä: deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla tarkoitetaan tutkittavan kuvausta kokemuksestaan ja tutkijan tutkittavan kokemuksesta antamaa kuvausta. Näillä siis tarkoitetaan sitä, että tutkittavan kokemuksen tulisi vastata tutkijan kuvausta. Reduktiolla taas tarkoitetaan ”irtaantumista luonnollisesta reflektioimattomasta asenteesta, epäolennaisen syrjään laittamista ilmiön moninaisuuden ja sen rakenteen paljastamiseksi”. Tällä siis tarkoitetaan sitä, että tutkittavan kokemukset tulee kohdata puhtaina, jolloin tutkijan on vältettävä omia ennakkokäsityksiään ja -olettamuksiaan. (Metsämuuronen 2006, 169.)

## 6 AINEISTONKERUU

### 6.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa laadullisia metodeja, joissa tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, diskurssiiviset analyysit ja teemahaastattelut. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Nauhuri on ylivoimaisen tarkka väline haastatteluiden taltioinnissa verrattuna haastattelijan tekemiin tarkkoihin muistiinpanoihin. Nauhuri tallentaa kuitenkin vain verbaalisen keskustelun, joten nonverbaalisen viestinnän tallentamiseen tarvittaisiin videokameraa. (Alasuutari 2011, 85.) Koin kuitenkin, että tutkimukseni haastatteluihin riitti nauhuri. Melko hyvin muistin jokaisen haastattelutilanteen vielä useamman kuukaudenkin päästä haastatteluista ja tietynlaiset haastateltavien eleet ja kehonkieli jäivät mieleeni. Toki näin jälkeempäin ajateltuna haastattelujen videointi olisi voinut olla hyväkin idea, mutta mahdollisesti se olisi paisuttanut tutkimukseni aineistoa tähän tarkoitukseen turhan suureksi. Ja kuten Alasuutarikin (2011, 86) toteaa, kuvanauhan nonverbaalisen informaation notaatiota käytetään harvoin ja se on kovin karkeaa verbaaliseen verrattuna. Jo nauhoitetuissakin haastatteluissa informaatiomäärä on valtava ja analyysimahdollisuuksien rajana on vain tutkijan mielikuvitus ja luovuus. Haastatteluja litteroidessa huomasi kuitenkin myös nonverbaalin viestinnän merkityksen. Moni litteroimani kohta on sellainen, että pelkästään litteroidusta tekstistä ei voi ymmärtää, mitä haastateltava on sanomallaan tarkoittanut. Koska olen kuitenkin ollut paikalla ja lukenut ihmistä muutenkin kuin sanallisesti, olen kokenut monet vajaat lauseet täydellisiksi. Siis elekieli on täydentänyt sen, mitä litteroidussa aineistossa ei voi nähdä.

Haastattelua voidaan kuvailla ihmisten väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelu koostuu sanoista sekä niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Alasuutari (2011, 144) kertoo, että erityisesti feministisessä tutkimuksessa on kulutettu paljon aikaa tutkimussuhteen näkökulmaan. On esimerkiksi pohdittu sukupuolten merkitystä interaktion eri muodoissa. Koin tekemäni haastattelut tältä osin melko helppoina ja luontaisina. Interaktion kannalta koin, että sekä haastateltavat että minä koimme asemamme tasa-arvoisiksi. Tähän vaikutti varmasti se, että olimme kaikki naislastentarhanopettajia ja kiinnostuneita

samasta asiasta. Haastateltavat olivat varajohtajia ja minä taas opiskellut johtamiseen liittyviä asioita, joten tältäkin osin tilanne oli tasainen. Vaikka osa haastateltavista oli merkittävästi minua vanhempia, se ei erityisesti näkynyt haastattelutilanteissa. Mahdollisesti haastattelutilanteista teki luonnollisen se, että päiväkodeissa on totuttu keskustelemaan ja työskentelemään erilaisissa tiimeissä, joiden jäsenet ovat esimerkiksi koulutukseltaan ja iältään erilaisia. Vaikka koin interaktion melko luontaiseksi, niin täysin kaikkien valtasuhteiden ja hierarkioiden ulkopuolella olevaa kahden ihmisen kohtaamista ei ole olemassakaan (Alasuutari 2011, 147). Haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen vastenmielisenä tai uhkaavana, joskin tämän tutkimuksen haastatteluissa en tällaista tilannetta havainnut (Hirsjärvi ym. 2010, 206).

Epämiellyttävimmät tilanteet haastatteluissa muodostuivat niistä hetkistä, jolloin haastateltava sanoi jotain sellaista, mistä olen henkilökohtaisesti täysin eri mieltä. Pyrin kuitenkin olemaan millään tavalla näyttämättä tätä haastateltavalle ja olen pyrkinyt jättämään henkilökohtaiset mielipiteeni pois analysointivaiheessa.

Haastatteluja tehdessä on tärkeää muistaa, että haastateltava ei vastaa yhteenkään kysymykseen ilman edes pientä päämäärää vastata siihen suuntaan, mihin kysymyksillä pyritään. Haastateltava on siis luonut itselleen jonkinlaisen kuvan tutkimuksesta. Myös haastattelukysymysten henkilökohtaisuus ja arkaluontoisuus saattavat johdattaa haastateltavan vastauksia tiettyyn suuntaan. (Alasuutari 2011, 149–150.) Haastattelukysymykseni olivat kyllä henkilökohtaisia, mutta en koe niiden olleen arkaluontoisia. En myöskään kokenut, että minkään kysymyksen kohdalla haastateltavilla olisi ollut epämiellyttävä olo. Haastatteluista huomasin selkeästi, että osa haastateltavista halusi tuoda teemojen kohdalla vahvasti esille omaa kasvatusideologiaansa, vaikka se ei suoranaisesti olisi teemoihin liittynyt. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 206) mukaan onkin mahdollista, että haastateltava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja saattaa antaa tietoa myös asioista, joita tutkija ei kysy. Kaksinkeskeisessä haastattelussa haastateltavat ehkä uskalsivatkin tuoda omia sekä negatiivisia että positiivisia näkemyksiään vahvemmin esille kuin mahdollisessa ryhmähaastattelussa olisi ollut. Alasuutarin (2011, 151–153) mukaan yksilöhaastattelu saatetaan kokea jonkinlaisena terapiaistuntona ja näin ollen se tuo mukanaan aivan erilaista materiaalia kuin ryhmähaastattelu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yksilöhaastattelu olisi ryhmähaastattelua parempi vaihtoehto, ryhmähaastattelussa on omat hyvät puolensa, mutta tässä tutkimuksessa koin yksilöhaastattelun ryhmähaastattelua paremmaksi vaihtoehdoksi.

Haastattelut suoritin touko-kesäkuussa 2013. Aineistonkeruun hankinta-aika näkyi vahvasti kaikissa haastatteluissa. Lasten kesäsijoitukset ja päiväkotien sulkemiset toivat kiirettä varajohtajien päiviin ja saattoivat nostaa arjen stressitasoa. Haastatteluaineisto onkin aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. Jossain toisessa tilanteessa vastaukset saattaisivat siis olla hieman erilaisia. Tärkeää on huomioida tämä aineistoa analysoidessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 207.)

## 6.2 Teemahaastattelu

Fenomenologisen tutkimuksen aineisto kootaan yleensä haastattelemalla. (Laine 2001, 29.) Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat aina ihmisen kokemukset. Tavoitteena on tuoda ne tutkimuksessa esille mahdollisimman aitoina. Tätä kutsutaan myös ilmiön kohdallisuudeksi. Fenomenologisessa erityistieteessä aineisto tulisi hankkia niin, että tutkija vaikuttaisi mahdollisimman vähän niihin kokemuksiin, jotka tutkittavat tuovat esille. Aineistonhankintatilanteen tulisi olla avoin ja sellainen, että tutkittavien on helppoa keskustella kokemuksistaan. Haastattelujen ei siis pitäisi olla strukturoituja eli tarkoin suunniteltuja, vaan kysymysten tulisi olla sellaisia, jotka jättävät selkeästi tilaa tutkittavan kokemuksille, mielikuville ja elämyksille. Jokainen tutkijan esittämä kysymys rajaa ja ohjaa haastateltavaa ja tämä pyritään minimoimaan fenomenologisessa tutkimuksessa. Yleensä fenomenologisessa erityistieteessä aineisto kerätään joko haastatteluiden tai avointen haastattelulomakkeiden avulla, jotka muutetaan kirjalliseen muotoon. Haastateltavien määrällä ei ole sinällään merkitystä, joskin tulee muistaa, että kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus ja täten suuri haastateltavien määrä ei ole tarpeellinen. Liian pieni vastaajajoukko ei taas luultavimmin tuo tarpeellista vaihtelevuutta aineistoon, vaikkei tilastolliseen yleistämiseen pyritäkään. Tärkeintä on, että haastateltavat ovat aiheesta kokeneita informantteja. Ennen haastatteluja on tärkeää varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät, mistä tulevassa haastattelussa on kysymys. (Laine 2001, 35–36; Metsämuuronen 2006, 164–165, 170–171.)

Lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotoa kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidun haastattelun yksi muoto on teemahaastattelu, jonka valitsin myös tämän tutkimuksen metodiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Teemahaastattelu on tyypillinen aineistonkeruun muoto kasvatustieteellisessä tutkimuksessa ja se sopii fenomenologiseen tutkimusperinteeseen. Teemahaastattelu eroaa esimerkiksi fokusoidusta haastattelusta siten, ettei se

edellyttä kokeellisesti aikaansatua yhteistä kokemusta, vaan sen olettamus on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjäni & Hurme, 2011, 47.)

Oletuksena teemahaastattelulle on tieto, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija on etukäteen selvitelty tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, joiden perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin. Ennekkotietojensa perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja suuntaa haastattelun koskemaan haastateltavien subjektiivisia kokemuksia tilanteista. (Hirsjäni & Hurme, 2011, 47.) Teemahaastattelussa haastattelun teemat on pohdittu etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 208–209.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että etukäteen suunnittelin tietynlaisen haastattelukaavan ja haastattelukysymyksiä (Liite 2). Vaikka kysymykset on muotoiltu lomakkeeseen tiettyyn muotoon, oli kaava kuitenkin joustava ja se eli jokaisen haastattelun myötä. Haastattelurunko toimi ennemmin muistilistana itselleni käsiteltävistä asioista. Näin ollen jokainen haastattelu oli hyvinkin erilainen riippuen haastateltavan kertomista asioista ja esittämistäni lisäkysymyksistä. Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Siinä ymmärretään, että ihmisten kokemukset ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjäni & Hurme, 2011, 48.)

Joskus haastateltavilta saatetaan haastattelun aikana kysyä kysymys, joka on sama tai lähes sama kuin tutkimuskysymys. Haastateltavien vastauksia ei voi lukea suorana vastauksena tutkimuskysymykseen, vaan niistä on saatava irti merkityksellisempi tausta. (Alasuutari 2011, 81.)

### **6.3 Haastateltavat ja ennakotiedot**

Haastattelin tutkimuksessani yhteensä kahdeksaa päiväkodin varajohtajaa. Haastateltavat jakautuivat niin, että puolet haastateltavista oli yhdestä kunnasta ja puolet toisesta. Haastateltavien löytyminen ei ollut aivan yksinkertaista. Kyselin apua haastateltavien löytymiseksi kuntien varhaiskasvatuspäälliköiltä. He nimesivät minulle joitakin päiväkoteja tai päivähoitoalueita, joihin kannattaisi olla yhteydessä. Osa haastateltavista löytyikin näiden kautta, osa löytyi soittelemalla päiväkoteja läpi. Haastateltavien löytämisen haastavuus johtui paljolti siitä, että kumpikin kasvava kunta elää varhaiskasvatuksen osalta murroksessa. Organisaatorakenteiden

muutoksien myötä kaikissa päiväkodeissa ei ollut varajohtajia tai varajohtajat olivat vasta aloittaneet työssään lähiaikoina. Puhelinkeskustelujen aikana yritin painottaa mahdollisille haastateltaville, että työkokemuksen määrällä ei niinkään ole väliä vaan on nimenomaan rikkaus, mikäli haastateltaviksi löytyisi mahdollisimman erilaisilla taustoilla olevia varajohtajia. Osa haastatteluihin kyseltävistä varajohtajista koki siitä huolimatta, että lyhyen työajan vuoksi (esimerkiksi puoli vuotta) heillä ei ollut mitään annettavaa haastatteluihini ja eivät siksi halunneet osallistua.

Lopulta kuitenkin sain haastateltaviksi nämä kahdeksan päiväkodin varajohtajaa. Haastateltavien joukko oli siis kuitenkin jollakin asteella valikoitunut. Ennen haastatteluja pelkäsin, olisivatko kaikki haastatteleman henkilöt niin sanotusti yli-innokkaita varajohtajia, jolloin todellinen kuva kuntien varajohtajista voisi jäädä hämärän peittoon. Näin ei kuitenkaan ollut ja haastateltavien joukosta löytyi varajohtajia, joilla oli hyvin erilainen tausta, työkokemus ja mielenkiinnon kohteet. Myös asennoituminen työhön vaihteli jokaisen haastateltavan kohdalla.

Ennen haastatteluja tutkittaville oli lähetetty ennakkotietolomake (Liite 1), joka helpotti ja nopeutti haastattelun kulkua. Haastattelijana myös minulle oli miellyttävämpää, kun tiesin haastateltavista jotain jo ennen haastattelun alkua. Suurin osa palauttikin ennakkotietolomakkeen jo etukäteen sähköpostitse, pari palautti lomakkeen haastattelutilanteen aluksi ja yhden haastateltavan kanssa täytimme lomakkeen yhdessä haastattelun aluksi. Tarvittaessa kysyin kaikilta haastateltavilta tarkennusta lomakkeen kysymyksiin.

Ennakkotietolomakkeessa kysyttiin sen päiväkodin perustietoja, jossa haastateltava toimi tai oli toiminut varajohtajana. Lisäksi kysyin perustietoja haastateltavasta itsestään. Päiväkotien rakenne oli hyvin vaihteleva. Osa haastateltavista toimi varajohtajana hajautetussa päiväkodissa, joka koostui monesta eri yksiköstä. Osalla oli johdettavanaan vain yksi päiväkotitoiminta, johon kuitenkin saattoi liittyä myös perhepäivähoitajia ja kerhotoimintaa. Osa varajohtajista työskenteli yhden päiväkodin yksikössä, jossa kuitenkin oli useampia ryhmiä. Päiväkodin henkilöstömäärä riippui täysin päiväkodin koosta, mutta kummassakin kunnassa etenkin vanhempien lasten ryhmissä oli pyritty siihen, että ”normaalikokoisessa” ryhmässä työskentelisi kaksi lastentarhanopettajaa ja yksi lastenhoitaja. Lastentarhanopettajapulasta tästä oli jouduttu kuitenkin hieman joustamaan.

Kaikki haastatteleman päiväkotien varajohtajat olivat lastentarhanopettajia. Koulutustausta kuitenkin hieman vaihteli esimerkiksi haastateltavan iästä riippuen. Haastateltavissa oli niin kasvatustieteiden kandidaatteja, sosionomeja kuin sosiaalikasvattajiaakin. Työkokemus

lastentarhanopettajana vaihteli muutamasta vuodesta muutamaan kymmeneen vuoteen. Näin ollen haastateltaville oli kertynyt kokemusta varajohtajuudestakin hyvin vaihtelevasti puolesta vuodesta useaan kymmeneen vuoteen. Osa haastateltavista toimi varajohtajan tehtävissä haastatteluhetkellä ja osa oli toiminut tehtävissä lähivuosina.

Varajohtajien lisäksi olin useampaan kertaan yhteydessä kuntien varhaiskasvatuspäälliköihin sekä puhelimitse että sähköpostitse. Yhteydenpitoa oli lähinnä tutkimusprosessin alussa ja lopussa. Sen lisäksi, että sovin heidän kanssaan tutkimuslupa-asioista, sain heidän kauttaan hyvää kokonaiskuvaa kuntien sen hetkisestä organisaatiotilanteesta ja varajohtajuustilanteesta.

## **6.4 Haastattelujen toteutus ja litterointi**

Haastattelut suoritettiin varajohtajien työpaikoilla päiväkodeissa. Haastattelut suoritettiin pääasiassa aamupäivällä tai päiväuniaikaan, jolloin päiväkodissa oli tarpeeksi työntekijöitä paikalla ja haastateltavien oli helpompi irrota lapsiryhmästä. Haastattelut olivat kestoltaan 30–50 minuuttia. Ennen haastattelun alkua pyysin jokaiselta haastateltavalta luvan nauhurin käyttöön. Haastattelut siis nauhoitettiin ja jälkeenpäin litterointiin, jolloin haastattelun aikana tutkijana minulle jäi mahdollisuus tarkkailla haastateltavan elekieltä, ottaa haastateltavaan katsekontaktia ja olla aidosti läsnä haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana tein tarvittaessa vain muutamia muistiinpanoja.

Haastatteluiden litterointi on yleisempää, kuin päätelmien tekeminen suoraan haastattelunauhoista. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita, vaan se on tilannesidonnaista. Haastattelut voidaan purkaa tarkasti jokainen tauko, huokaus ja äänenpaino mukaan lukien. Toisinaan voidaan kuitenkin tyytyä osittaiseen haastateltavien puheen toistoon jättäen pois edelle mainitut. (Hirsjäni & Hurme, 2011, 138–139.) Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mutta esimerkiksi erilaiset äänen painot jätettiin huomioimatta.

Litterointi oli paljon aikaa vievä prosessi. Tarkoitukseni oli litteroida aineistot mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Valitettavasti muista syistä johtuen osa haastatteluista litteroitiin vasta myöhemmin loppukesästä. Nauhoituksia kuunnellessa kykenin kuitenkin muistamaan jokaisen haastattelutilanteen melko tarkasti. Litterointivaiheessa merkitsin ylös kohdat, joista saattaisi olla mahdollista tunnistaa haastateltava tai haastattelukunta. Julkaistavassa aineistossa nämä kohdat on joko poistettu tai niitä on muutettu niin, että esimerkiksi päiväkodinjohtajan nimi

on poistettu. Litterointeja tehtäessä oli mielenkiintoista havaita, että haastattelun kestosta riippumatta haastatteluiden litterointiaineistojen sivumäärät eivät poikenneet toisistaan niin merkittävästi, kuin olisi voinut odottaa. Lyhyemmissä haastatteluissa haastateltavat siis selkeästi puhuivat nopeammin, kun taas pidemmissä haastatteluissa vastaukset olivat hitaampia ja pohtivampia.

## **6.5 Tutkimukseen osallistuneet kunnat**

Tutkimukseni tehtiin kunnallisen päivähoidon piirissä. Aineistonkeruuvaihe suoritettiin kahdessa eri kunnassa, joissa kummassakin asukkaita on yli 20 000. Nämä kunnat ovat kasvavia kuntia. Kuntien kasvun myötä myös päivähoitopalveluiden tarve on lisääntynyt ja kuntiin on rakennettu paljon uusia päiväkoteja. Näin ollen vähitellen myös varhaiskasvatuspalvelut ovat vaatineet organisaatiomuutoksia.

Tutkimuskuntien johtajuus- ja varajohtajuuskäytännöistä sain kuvaa haastatteluiden lisäksi kuntien varhaiskasvatuksen johtajien kanssa käydyistä puhelin- ja sähköpostikeskusteluista. Tutkimuskunnissa oli niin hallinnollisia kuin ryhmissä työskenteleviä päiväkotien johtajia. Tästä riippuen johtajien työnkuva ja -määrä vaihteli paljon. Myös varajohtajuuskäytännöt olivat vaihtelevia ja toisaalta ne olivat muuttumassa jatkuvasti. Kuntien päiväkotien johtajien työnkuva oli kirjallinen, mutta selkeää varajohtajien työnkuvaa ei ollut. Kummassakin kunnassa pyrittiin kohti yhtenäisempää johtajuus ja varajohtajuuskäytäntöä.

Varhaiskasvatuksen organisaatiomuutokset myllersivät tutkimuksen kunnissa siis myös aineistonkeruun aikoihin ja tästä syystä muutosvaihe näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Organisaatiomuutokset ovat kunnissa yleensä tarpeellisia ja toivottavia, mutta alussa ne tuovat mukanaan epätietoisuutta ja sekavuutta. Vuosien saatossa uudet käytännöt kuitenkin vakinaistuvat.



## 7 AINEISTON ANALYSOINTI

### 7.1 Ennakko-oletus

Fenomenologiassa on pyrittävä oman esiymmärryksen ja ennakko-olettamuksien sulkemiseen aineiston analyysin ulkopuolelle. Vain sillä tavoin pystyy ymmärtämään haastateltavan tarkoittamat merkitykset. Tämä vaatii tutkijalta kriittisyyttä ja omien tulkintojen kyseenalaistamista. Tutkijan on ajoittain reflektoitava analyysiaan. (Laine 2001, 32; Lehtovaara 1992, 20.)

Jotta ennakko-oletukset voitaisiin jättää mahdollisimman hyvin taka-alalle, tulee tutkijan tiedostaa omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta kohteesta. Jo tutkimusprosessin alkuvaiheilla minulla oli jonkinlaiset ennakko-oletukset päiväkotien varajohtajuudesta. Ennakko-oletukset pohjautuivat paljolti muilta kuulemiini käsityksiin, sillä omakohtaista työkokemusta alalta minulle ei ollut vielä paljoa karttunut.

Alkuperäinen ennakko-oletukseni oli, että varajohtajuuden käytännöt ovat hyvin eläviä ja vaihtelevat myös kuntien sisällä. Jonkun verran ennakko-oletukseni muuttui tai lähinnä syvenyi kartoittaessani teoreettista viitekehystä. Etenkin Halttusen (2009), Nivalan (1999) ja Lastentarhanopettajaliiton tutkimukset (2004 ja 2007) loivat kuvan, että varajohtajuuteen vaikuttaa myös päiväkodin hallinnollinen rakenne eli se, oliko päiväkodissa hallinnollista johtajaa vai ei. Lisäksi oletin, ettei päiväkodeissa ollut välttämättä selkeää työnkuvaa varajohtajille. Osittain ennakko-olettamusten pohjalta muovautuivat myös tutkimuskysymykset, kuitenkin niin, etteivät ne ohjaisi tutkimusta ennakko-olettamuksien suuntaan.

Kun tiedostin ennakko-olettamukseni ja olin kirjannut ne selkeästi ylös, minun oli helpompi jättää ne taka-alalle ja saatoinkin aloittaa haastattelujen tekemisen puhtaalta pöydältä. Haastatteluja litteroidessa ja aineistoa analysoidessa tämä nousi erityisen merkittävään asemaan, sillä tutkimuksessa tulisi nostaa esiin tutkittavan puhdas kokemus ja jättää mahdollisimman hyvin syrjään tutkijan ennakkokäsitykset ja oletukset (Metsämuuronen 2006, 169).

## 7.2 Analysoinnin vaihteita

Laadullisen aineiston analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta: 1. havaintojen pelkistämisestä ja 2. arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Huomiota kiinnitetään vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Arvoituksen ratkaisemista voidaan nimetä myös tulosten tulkinnaksi tai rakennekokonaisuuden muodostamiseksi. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan sitä, että tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta. (Alasuutari 2011, 39–48.)

Juden-Tupakka (2007) esittelee artikkelissaan fenomenologisen metodin tutkimuksen askelia Husserlin, Spigelbergin ja Crottyn mukaan. Vertailusta voi huomata, että fenomenologia elää eri tutkijoiden mukana, mutta tietyt piirteet pysyvät kaikkien kolmen tutkijan askelissa mukana. Crottyn askeleet: 1. Kuvata ilmiö yksityiskohtaisesti, 2. Huomioida ilmiö ilmiönä, 3. Kuvata se, mitä olemme saaneet tietää, 4. Varmistaa kuvaus ja tarkastella todenperäisyyttä ja 5. Ilmiön oleellisen olemuksen määrittäminen. (Juden-Tupakka 2007, 67.) Eksistentiaalisessa fenomenologiassa tutkimuksen ja vaikuttamisen kohde nähdään loppuun saakka muuttuvana, täten sen on sallittava ilmaista itsensä. Tämä koskee niin tutkittavaa kuin tutkijaakin. (Lehtovaara 1992, 24.)

Perttula (2000) kuvaa artikkelissaan fenomenologisen analyysin seitsemään askelta: 1.vaihe: tutkimusasenteen omaksuminen, 2. vaihe: merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi, 3. vaihe: sisältöalueiden muodostaminen, 4. vaihe: merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin, 5. vaihe: sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen, 6. vaihe: muodostetaan ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi ja 7. vaihe: yleisen merkitysverkoston muodostaminen. Perttula (2000, 429) toteaa myös, että fenomenologinen tutkimus velvoittaa jokaista tutkijaa muokkaamaan metodologiaa tutkittavaan ilmiöön sopivaksi. Vaikka Perttulan (2000) esittelemät vaiheet olisivatkin selkeät, ei tutkimuksessa ole edetty täysin yksi yhteen niiden kanssa vaan metodologiaa on muokattu tähän tutkimukseen sopivammaksi.

Oman tutkimukseni askeleet muovautuivat edellisten mukaan. Ensimmäinen askel oli ilmiöön tutustuminen ja siihen syventyminen teoreettisessa viitekehyksessä. Seuraavaksi täydensin tutkimukseni tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valmistauduin haastatteluihin ja toteutin ne. Kolmanneksi analysoin aineistoa useassa eri vaiheessa ja esittelin

löytämäni tulokset. Neljäntenä askeleena kuvailin tuloksia syvällisemmin ja kokosin ne yhteen. Viimeisessä vaiheessa tarkastelin tulosten luotettavuutta.

Fenomenologisessa tutkimuksessa on niin monta yksilökohtaista merkitysverkostoa kuin on tutkimukseen osallistuneita henkilöitä (Perttula 2000, 230). Tulosten esittelyssä yksilökohtaisista merkitysverkostoista on siirrytty yleiseen tietoon varajohtajuudesta. Yksilökohtaisia merkitysverkostoja ei ole erikseen esitelty, sillä niistä voitaisiin tunnistaa yksittäisiä haastateltavia.

Aineistoa ei voi analysoida, ellei sitä ensin lue tarkasti läpi. Mitä tutumpi aineisto on, sitä paremmin voimme sen analysoida. (Hirsjani & Hurme, 2011, 143.) Ennen analysoinnin aloittamista tutustuin litteroituun aineiston huolella ja muistelin haastattelutilanteita. Kirjoitin litterointiaineistoon ylös joitakin huomioita. Valitsin jokaiselle tutkimuskysymykselle ja alakysymykselle oman värikoodin. Litteroidusta aineistosta etsin tutkimuskysymykseen viittaavat kohdat ja merkitsin ne huomiokynällä.

Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelujen kuvaus tehdään kielellä, joka kuvailee mahdollisimman hyvin haastateltavien omaa puhetta. Kuvausten lisäksi on mahdollista käyttää suoria lainauksia, jotka korostavat haastateltavan ilmaisutapaa. (Laine 2001, 38.) Tämän tutkimuksen tuloksissa on käytetty paljon suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotta lukijan on helpompi saada todellinen kuva haastateltavien kertomista vastauksista ja jotta tutkimusosion valideetti tuodaan mahdollisimman näkyväksi. Lainaukset on jätetty siihen puhekielen muotoon, jossa ne ovat alkuperäisessä litterointiaineistossa olleet, koska tutkittavan kuvauksen tulisi vastata tutkijan esittämää kuvausta ja kuvauksissa on pyritty tuomaan esille se, mitä juuri tämä haastateltava on kokenut varajohtajuudesta (Metsämuuronen 2006, 169; Mäki-Opas 1993, 36). Suorista lainauksista on jätetty kuitenkin pois sellaiset kohdat, jotka saattaisivat olla haitallisia haastateltavan tai haastattelukunnan anonymiteetin kannalta. Vaihtoehtoisesti kohtia on saatettu myös muuttaa tunnistamattomaan muotoon, kuten päiväkotien johtajien nimet on korvattu sanalla johtaja. Myös haastattelujen aikamuotoa on voitu muuttaa preesenssiin, jotta aineistosta ei pysty tunnistamaan niitä haastateltavia, jotka eivät juuri haastatteluiden aikana työskennelleet varajohtajan nimikkeellä.

Suoria lainauksia ei ole koodattu sen mukaan, kuka haastateltava on ne sanonut. Koodausta ei ole myöskään merkitty sen mukaan, kumpaan tutkimuskuntaan varajohtajat kuuluivat. Jokaisen haastateltavan lainaukset ovat siis satunnaisessa järjestyksessä tuloksissa. Tutkimuksen kannalta ei

ollut tarpeellista yksilöidä vastauksia tiettyyn varajohtajaan tai kuntaan ja näin pystyttiin takaamaan haastateltaville myös parempi anonymiteettisuoja.

Tulosten esittelyssä käyn tutkimuskysymys kerrallaan läpi haastatteluiden tuloksia. Fenomenologisessa tutkimuksessa haastateltava kertoo kokemuksiaan tutkimuksen aiheesta, kuten tässä varajohtajuudesta. Tutkija tehtävänä on pyrkiä löytämään haastateltavan ilmaisuista mahdollisimman oikea tulkinta. Puheen lisäksi voidaan tulkita ilmeitä ja eleitä. (Laine 2001, 29.) Täten tuloksissa kerron sekä niitä asioita, jotka nousivat suoraan esiin haastateltavien vastauksista, sekä niitä, jotka paljastuivat haastatteluiden aikana muuten tai tulivat esille muiden vastauksien kohdalla. Tuloksissa esittelen muun muassa sitä, miten varajohtajat kokivat asemansa työssään. Varajohtajilta ei kuitenkaan kysytty tätä kokemusta suoraan vaan vastaukset poimittiin haastatteluaineistosta muilla keinoin. Varajohtajat kertoivat muun muassa mistä he pitävät työssään ja millaisia ongelmakohtia siinä on tai he pohtivat, miten varajohtajuus vaikuttaa lapsiryhmässä työskentelyyn. Erilaisten suullisten vastausten lisäksi analysoin vastaajien kehonkieltä, kuten ilmeitä ja asentoja sekä haastateltavan puheääntä. Vastauksia on pyritty tuomaan esiin niin, että ne olisivat lukijalle mahdollisimman selkeitä, sillä fenomenologisen tutkimuksen analyysin lopputuloksena pitäisi olla selvitys kokemuksen mahdollisimman monista erilaisista merkityksistä ja niiden luonteesta (Laine 2001, 27).

## 8 TUTKIMUKSEN EETISYYS

Sana *Etiikka* on peräisin kreikankielisestä sanasta *ethos*. Etiikka ja moraali ovat asioita, jotka voidaan sotkea helposti toisiinsa. Etiikka kuitenkin on ihmisen moraalista käyttäytymistä ja sen perusteita koskevaa tutkimusta. (Mäkinen 2006, 11.) Yleisesti ymmärretään, että etiikka on käsitystä hyvästä ja pahasta. Se antaa siis ohjeita sille, mikä on oikein ja mikä väärin. Ihmiset kuitenkin näkevät asiat eri tavalla, joten rajaa oikean ja väärän välillä voi olla vaikea määrittää. (Hakala, Kopperi & Nissinen 2002, 23–27.) Hyvän tutkimuksen teko vaatii tutkijalta jatkuvaa eettistä pohdintaa, sillä tutkimukseen tekoon liittyy paljon eettisiä kysymyksiä. Tutkijan tulee ottaa eettisyys huomioon kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 23–27.)

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja tässä tapauksessa myös tutkimuskuntien anonymiteettiä voi olla hankala taata. Anonymiteetin suoja on tärkeä etenkin silloin, kun tutkimuksessa käsitellään tunteita ja ongelmia. Omassa tutkimuksessani nojaututaan varajohtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja osa kokemuksista saattaa olla arkaluontoisiaakin. Tämän vuoksi anonymiteetin suojaaminen tulee ottaa huomioon kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja myös tutkimuksen valmistumisen jälkeen. (Syrjälä & Numminen 1998, 160.) Tutkittavien anonymiteettisuojan kannalta on merkittävää, että esimerkiksi haastattelunauhoja ja litterointiaineistoa säilytetään sellaisessa paikassa, ettei kukaan ulkopuolinen ihminen pääse niihin käsiksi. Tutkijan tulisi tuntea myös yksityisyydensuojan periaatteet (Mäkinen 2006, 146). Yksityisyyden suojaan liittyvät asiat ovatkin tulleet paljolti tutuksi opiskeluvuosien aikana. Etenkin kasvatusalalla työskenteleville monet yksityisyydensuojalakiin ja vaitiolovelvollisuuteen liittyvät asiat ovat muodostuneet itsestään selvyyksiksi. Tutkimusta tehdessä pysähdyin kuitenkin välillä pohtimaan näitä asioita entistäkin tarkemmin. Tämän vuoksi tutkielmaani liittyvistä asioista ei ole keskusteltu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden lisäksi kuin pro gradu -seminaareissa.

Kaikille varajohtajille kerrottiin ennen haastatteluja, millaiseen tutkimukseen he ovat osallistumassa. Halutessaan he saivat luettavaksi myös tutkimussuunnitelman ja saivat esittää aiheesta lisäkysymyksiä. Koska haastateltavat henkilöt olivat aikuisia ihmisiä, uskon heidän ymmärtäneen tutkimuksen luonteen. He luottivat myös siihen, että minä tutkijana pystyn takaamaan heidän anonymiteettisuojojansa ja näin ollen he uskaltavivat kertoa myös henkilökohtaisista asioista.

Syrjälän & Nummisen (1998, 160) mukaan tutkijan on tärkeää pohtia, mitä hän tutkimuksessaan voi julkaista ja mitä ei. Julkaistavien kohtien kanssa on pohdittava anonymiteettisuojaan lisäksi sitä, miten ne vaikuttavat lukijaansa ja millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia niillä on. Omassa tutkimuksessani jätin julkaistavasta aineistosta pois esimerkiksi suorien lainauksien kohdat, joista olisi mahdollista tunnistaa haastateltava ihminen tai tutkimuskunta. Lisäksi pyrin julkaisemaan aineiston sellaisena, että siitä saisi mahdollisimman todenmukaisen kuvan ja olen minimoinut oman maailmankatokukseni näkymisen aineistossa.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää myös, että lähdeviitteitä ei jätetä merkkeamatta, toisen kirjoittamaa tekstiä ei väitetä omaksi eikä lainattuja tekstejä irroteta asiayhteydestä. Heti kirjoitustyön alkamisesta lähtien olen kirjoittanut kaikki lähteet välittömästi ylös sisällysluetteloon ja lisännyt tekstiin lähdeviitteet.

## 9 TULOKSET

### 9.1 Varajohtajien työnkuva

Haastatteluiden alkupuolella kysyin varajohtajilta heidän työnkuvaansa. Moni haastateltavista olikin arvannut esitettävän kysymyksen jo etukäteen. Jo haastateltavien elekielestä kuitenkin huomasi, että kysymys ei ollut aivan helppo. Moni olikin jo ennen haastattelua pohtinut työnkuvaansa ja kirjoittanut asiat muistiin paperille, jonka he olivat ottaneet mukaan haastattelutilanteeseen. Ei ollutkaan ihme, että kysymykseen vastaaminen saattoi olla haastavaa, sillä esimerkiksi Halttusen (2009, 123–124) mukaan varajohtajien työnkuva saattaa olla todella vaihteleva ja tehtävien määrä ja laatu riippuu niin päiväkodin johtajasta kuin varajohtajasta itsestäänkin.

Haastatteleman varajohtajien työnkuvista löytyi niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksiakin. Erot riippuivat paljon myös siitä, tekikö varajohtaja jatkuvasti varajohtajan töitä, vai toimiko hän nimikkeellensä lähinnä vain johtajan ollessa poissa sekä siitä, kuinka sitoutuneeksi työhönsä varajohtaja itsensä koki. Kuitenkin kaikille varajohtajille yhteinen työtehtävä oli johtajan tehtävistä huolehtiminen silloin, kun hän ei itse ollut paikalla.

*”Paikkaan johtajaa hänen poissaoloaikoinaan. Sitten kun hän on poissa pitempiä aikoja tai lomia, niin sit siitä saa jopa palkkaa. Että oliko se kolme viikkoo se, mitä pitää vähintään olla. Mut se on enemmän sellaista tynkäjohtamista, kun ei ole kuitenkaan mitään oikeuksia tehdä päätöksiä tai noita ohjelmia, että sitten ihan arjen sellaset käytännönasiat, että on mitotukset kunnossa ja sijaiset ja mitä sit tulee kaikki äkkiniäiset aina.”*

Vaikka varajohtaja toimi johtajan tehtävissä hänen poissa ollessaan, ei hänellä ollut samanlaista päätäntävaltaa kuin johtajalla. Etenkään lyhyempien poissaolojen aikana varajohtajien päätäntävalta ei kasvanut juurikaan normaalista ja osa varajohtajista koki tämän myös ongelmallisena. Pidempien poissaolojen ajaksi varajohtaja saattoi kuitenkin saada johtajan päätäntävaltuudet ja hän saattoi saada myös rahallista korvausta tehdystä työstä. Lyhyempien poissaolojen aikana varajohtaja ei esimerkiksi voinut myöntää sairauslomaa päiväkodin työntekijöille vaan vaihtoehtoisesti lupaa täytyi pyytää nimetyltä toisen päiväkodin johtajalta tai sairauslomaa varten täytyi hakea lääkärintodistus.

Vaikka kaikilla haastattelemillani varajohtajilla päätäntävalta oli lähes samanlaista, kokivat he mahdollisuutensa päätöksentekoon vaihtelevana. Osa varajohtajista koki, ettei heillä ollut päätäntävaltaa juuri ollenkaan, kun taas osa koki päätäntävaltansa laajaksi. Osittain vastaukset olivat myös ristikkäisiä: Varajohtajat, joilla oli toisia varajohtajia hieman enemmän päätäntämahdollisuuksia, kokivat, ettei heillä juuri valtaa ollut, kun taas vain pienen päätäntävallan omaavat varajohtajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa suuriksi.

*”Aika paljon. Mä oon kauheen semmonen maalaisjärkinen, että mä aina ajattelen, että jos joku ei oo tyytyväinen mun työpanokseen, niin sit se vaihtaa varajohtajaa. Että mä en mee aina joka asiaa kysymään, että mä vaan teen näin ja näin. Että käyttää niinku omaa järkeä siinä, että ei kaikkia asioita tarvi kysyä.”*

*”Sijaisten hankkiminen ja henkilökunnan sijottaminen ja.. Ne on niitä käytännön juttuja. Ei mulla oikeestaan oo semmosta päätäntävaltaa.”*

Päätäntävalta perustui siis lähinnä sijaisten hankkimiseen ja henkilökunnan sijoittamiseen ja siirtelyyn ryhmästä toiseen tarpeen vaatiessa. Yksi varajohtajista myös kertoi, että hän pystyi antamaan työntekijöille vapaapäivän, mikäli lapsia oli vähän. Tällaisessa tilanteessa johtaja kuitenkin vahvisti vapaapäivän myöhemmin.

Neljässä haastattelussa varajohtajat painottivat sitä, että kun heidät oli nimetty päiväkodin varajohtajaksi, oli muun henkilökunnan helppo kääntyä heidän puolensa johtajan ollessa poissa ja joskus muutenkin. Sama asia tuli esille myös Halttusen väitöskirjassa (2009, 123–124), jossa henkilökunta painotti vastuuhenkilön nimeämisen tärkeyttä. Mikäli nimettyä ihmistä ei ollut, kaatui vastuu joka tapauksessa jonkun työntekijän harteille. Haastatteleman varajohtajat kertoivat, että varajohtajan työtä helpottaa, kun muu henkilökunta luottaa heihin ja lähestyminen on helppoa. Monien työntekijöiden suhtautuminen haastateltaviin oli muuttunut heidän varajohtajaksi nimeämisen jälkeen.

*”Henkilöstö on nyt niinku tullu lähemmäks ja sitten ne on jotenkin heti niinku omaksanu, että ku sä oot kerta varajohtaja niin, tässä ois tää asia. Monesti mä oon niinku ,että mä en kuule tiedä, että kysytäänpä johtajalta tai otan selvää. Mutta jotenkin niinku semmonen niinku luottosuhde niinku, noussu siihen. Ja ihmiset tullu puhumaan, liittyen työssä oleviin epäkohtiin tai jopa tunteisiin, mitä on niinku tullu purkamaan.”*



Johtajan paikkaamisen lisäksi varajohtajien työnkuva oli todella vaihteleva. Osalle haastateltavista oli varattu viikoittain aikaa varajohtajan tehtävien tekemiseen ja heillä olikin vastuullaan enemmän tehtäviä. Ne varajohtajat, joille ei erillistä aikaa tehtävien suorittamiseen ollut, olivat johtajan kanssa sopineet hoitavansa vain kiireellisimmät asiat. Etenkin ne varajohtajat, joille ei oltu määritelty erillistä aikaa varajohtajan töiden tekemiseen kokivat, ettei heillä olisikaan mahdollisuutta ottaa tehtäviä vastaan yhtään enempää kuin mitä heillä tällä hetkellä oli. Tällaiset varajohtajat työskentelivät pääasiassa päiväkodeissa, joissa päiväkodin johtaja työskenteli myös lapsiryhmässä. Lastentarhanopettajaliiton vuoden 2004 kyselyssä ryhmässä työskentelevillä johtajilla oli johdettavanaan noin 11 alaista, kun hallinnollisilla johtajilla vastaava lukumäärä oli 26 työntekijää (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 5). Vaikka hallinnollisilla johtajilla työntekijämäärä onkin isompi, riittää työtehtäviä erittäin paljon myös ryhmässä työskenteleville johtajille. Usein nimenomaan juuri ryhmässä työskentelevät johtajat tarvitsisivat varajohtajien tukea ja työpanosta erityisen paljon.

Varajohtajilla saattoi olla tiettyjä tehtäviä, jotka olivat heidän hoidettavanaan jatkuvasti. Tämän lisäksi he auttoivat johtajaa sen minkä lapsiryhmätyöskentelyltä ehtivät. Johtaja saattoi esimerkiksi delegoida heille erilaisia kirjallisia tehtäviä. Suurin osa varajohtajista kertoikin, että työnkuva muuttuu aina tarpeen mukaan ja varajohtajilta vaaditaan joustavuutta.

*”Mä oon tehnyt kaikenlaista, että ihan mitä vaan. Aina avitan johtajaa siinä, mitä se ei kerkee tekemään tai sanon, että mulla on nyt aikaa, että jos sulla on jotakin, niin johtaja aina lykkää sitten hommia. Voi olla ihan mitä tahansa, kerätä vaikka esimerkiksi ruoka-allergiat jollekin helatorstaille, niin kiertää ryhmissä ja tekee semmosta, vähän sellasta niin kun tavallaan on oikeana kätenä siinä, mitä johtaja ei kerkeä kaikkee tekemään.”*

*”Meillä ei oo mitään semmosta selkeätä varajohtajan toimenkuvaa luotu. Että melkein se riippuu siitä, että mitkä on sen johtajan vahvuudet ja sitten taas varajohtajan. Että mulla esim. itellä on noi ATK-aidot aika vahvat. Että mä teen esim. taulukoita kesälapsista.”*

Näiden vaihtelevien työtehtävien lisäksi varajohtajat listasivat asioita, jotka olivat jatkuvasti heidän kontollaan. Tehtävät vaihtelivat kuitenkin paljon varajohtajan kiinnostuksesta ja osaamisesta riippuen. Useimmissa haastatteluissa mainittuja jatkuvasti hoidettavia tehtäviä oli esimerkiksi laskujen tarkastaminen, erilaisten tiimien vetäminen ja työvuorosunnittelu. Tämän lisäksi monen

varajohtajan työnkuvaan kuului jatkuvasti henkilöstön määrästä huolehtiminen ja loputkin huolehtivat asiasta ainakin johtajan poissa ollessa. Varajohtaja siis tarkasti aamulla työntekijöiden määrän ja lasten määrän ja varmisti, että lailliset suhdeluvut ovat kunnossa. Tarvittaessa hän sijoitti työntekijöitä ryhmästä toiseen tai ilmoitti johtajalle sijaistarpeesta.

Päiväkodin johtajan poissaolon lisäksi suurta työpanosta varajohtajilta vaadittiin silloin, kun päiväkodin johtaja oli vaihtunut. Etenkin, jos johtaja oli tullut päiväkotiin oman talon ulkopuolelta, tarvittiin varajohtajan apua johtajan perehdytyksessä. Varajohtaja auttoi uutta johtajaa pääsemään sisälle talon kulttuuriin kertomalla hänelle talon tavoista ja ihmisistä ja auttamalla johtajaa aina hänen pyytäessään.

Varajohtajien tehtävien vaihtelevuus ja monimuotoisuus ei sinänsä yllättänyt, koska myös päiväkodin johtajien työnkuva on erittäin laaja. Heidän työnkuvaansa kuuluu esimerkiksi ymmärrys lapsen kehityksestä, tieto organisaation psykologiasta, hallinnosta, ihmissuhteista, henkilöstöjohtamisesta ja alaa koskevasta lainsäädännöstä. (Neugebauer 2000, 98–106.)

Halttunen (2009, 112) kertoo, että varajohtajien työnkuva saattaa olla muovautunut hiljaisesti vuosien saatossa ja tehtävät vaihtelevat johtajan ja varajohtajan mukaan. Haastattelemieni varajohtajien työnkuva oli sidottuna paljolti hiljaisiin sopimuksiin. Vain kaksi kahdeksasta varajohtajasta oli tehnyt työstään kirjallisen sopimuksen johtajan kanssa, mutta suurin osa ei ollut tehnyt kirjallista sopimusta tai nähnyt työnkuvan määritelmää. Päiväkodin johtajan ollessa pidempään poissa, varajohtajat noudattivat yleensä johtajan työnkuvaa, johon löytyi myös kirjallisia ohjeita ja sopimuksia.

*”Kyl me tehtiin sellasta ihan sillon ku mä tässä alotin ja tullaan varmaan tekeen sitten ihan tarkemmaksi se että kyllä me pistettiin asiat ihan mustaa valkoselle.”*

*”Ei, ei sillee. Että mitä on niinku nää, niin tehtäväkuvaukset on niin kun johtajan, totta kai sillon sitten jos johtaja on poissa, niin sit mä noudatan sitä johtajan niin kun tehtävää mikä on sitten.”*

Moni haastattelemistani varajohtajista kuitenkin koki, että kirjallinen työnkuva tai jonkinlainen sopimus olisi selkeyttänyt heidän työnkuvaansa. Haastateltavat kokivat, että työnkuva oli selkeä vain johtajan ollessa poissa, jolloin he pystyivät mukautumaan päiväkodin johtajan työnkuvaan.

Koska varajohtajien tehtävät olivat moninaisia ja paljolti tilannesidonnaisia, oli haastateltavien vaikea määritellä tehtäviin kuluvaan aikaa. Toisina hetkinä varajohtajan töiden tekemiseen kului

useita tunteja päivässä, kun taas toisina hetkinä varajohtaja saattoi työskennellä täysipäiväisesti lapsiryhmässä. Varajohtajan töihin käytettävä aika oli siis hyvin tilannesidonnaista. Osa varajohtajan tehtävistä oli sellaisia, että niitä pystyi tekemään lastentarhanopettajan työn ohella lapsiryhmässä, mutta etenkin tietokoneella tehtävät työt vaativat lapsiryhmästä irrottautumista.

Osa haastateltavista ei uskaltanut määritellä varajohtajan töihin käytettävää aikaa ollenkaan, mutta pääasiassa päiväkodin johtajan ollessa paikalla keskimäärin aikaa tehtäviin kului viikossa noin tunnista viiteen tuntiin. Varajohtajan töihin käytettävä aika oli selkeästi pienempi, kuin esimerkiksi Lastentarhanopettajaliiton kyselytutkimuksen (2004, 6) lapsiryhmässä toimivien johtajien johtajuustyöhön käyttämä aika, joka oli noin 36 % viikoittaisesta työajasta.

*”Ne linkittyy niin hirveen vahvasti toinen toisiinsa, aika hankala erottaa. -- Mutta sillai, joka viikko niitä tehtäviä kuitenkin on, vaikkei pääse irtautumaan sieltä ryhmästä.”*

## 9.2 Varajohtajat johtajien tukena

Halttusen tutkimuksessa (2009, 100) päiväkotien työntekijät kokivat merkittäväksi sen, työskentelikö johtaja samassa yksikössä heidän kanssaan. Myös varajohtajuuden kannalta johtajan sijoittuminen samaan tai eri yksikköön on merkittävää. Jotta varajohtaja ei olisi vain henkilö, jolle johtaja delegoi tehtäviä, on tärkeää, että johtaja ja varajohtaja tuntevat toisensa hyvin. Erillisissä yksiköissä työskentely ei ole tälle este, mutta se saattaa olla haaste. Jaetun johtajuuden toimivuuden kannalta on tärkeää, että johtajalla ja varajohtajalla on keskinäinen avoin keskustelukulttuuri. Avoin keskustelukulttuuri on avain sille, että tarvittaessa varajohtaja pystyy äkkinäisissäkin tilanteissa hyppäämään johtajan saappaisiin.

*”Että lähestulkoon päivittäin keskustellaan ja johtaja kauheen selkeesti pitää huolen siitä, että tiedetään, missä hän on menossa ja että millon hänet saa kiinni.”*

*”Tiedonkulku on äärettömän tärkeätä varajohtajan ja johtajan välillä ja siinä ei voi laskea lainausmerkissä tunteja.”*

Kun varajohtaja ja johtaja toimivat hyvin yhteen ja heidän kemiansa kohtaavat, pystyy varajohtaja toimimaan päiväkodin johtajan henkisenä tukijana ja mielipiteiden jakajana. Etenkin

ongelmatilanteissa, kuten henkilökunnan keskeisissä konflikteissa varajohtajalla on korvaamaton paikka päiväkodin johtajan rinnalla. Monissa muissakin tilanteissa johtajan on mahdollista kysyä varajohtajalta mielipiteitä asioista ja saada tukea omille ajatuksilleen. Varajohtajat kokivat merkittäväksi roolinsa päiväkodin johtajan tukijana.

*”Tietysti johtajan kanssa vähän niinku silleen käydään läpi ja pohdiskellaan ja sit mä monta kertaa sanon hänelle, ku on joku työilta tai joku suunnittelupäivä, että jos on joku semmonen asia, missä hän haluaa, että mä tuun niinku hänen tueks, niin jos tarvii semmosta.”*

*”On tärkeitä, että on joku semmonen ihminen, että on kahden ihmisen havainnot pohjalla.. Että on joku kenen kanssa peilata asioita.”*

Varajohtaja voi olla myös linkki päiväkodin henkilökunnan ja johtajan välillä, sillä varajohtaja näkee etenkin hallinnollista johtajaa enemmän lapsiryhmien käytäntöjä ja työntekijöiden toimintatapoja. Hän viettää enemmän aikaa muiden työntekijöiden kanssa ja näin ollen saa paremman kuvan päiväkodin arjesta työntekijöiden kannalta, Muut työntekijät myös keskustelevat varajohtajan kanssa enemmän työkaveritasolla ja ovat usein hänen kanssaan avoimempia kuin päiväkodin johtajan kanssa. Päiväkotia ja työntekijöitä koskevien päätöksien teossa helpottaa, kun edes toinen tuntee tarkasti päiväkodin arkea.

*”Varajohtaja kyllä kuulee tossa pihassakin asioita erilailla ku se johtaja, ku se on sitten siellä huoneessa.. Että myös joo, kyllä semmosta on, että paljon enemmän niissä kuohuissa niinku mukana.”*

*”Nii oon tavallaan siinä henkilöstön ja johtajan jonkunlaisena välittäjänä ja puskurina siinä välissä.”*

Halttusen (2009, 106) mukaan johtajien työmäärän lisääntyessä johtajat eivät välttämättä suoranaisesti delegoi tehtäviään muille, mutta henkilökunta joutuu ottamaan asioista itsenäisesti vastuuta entistä enemmän. Jaetun johtajuuden ja yhteisöllisyyden kannalta tehtävien ja vastuualueiden jako koko henkilökunnan kesken on kuitenkin merkittävää. Varajohtajien lisäksi päiväkotien johtajat olivatkin delegoineet vastuualueita ja tehtäviä päiväkodin muulle henkilökunnalle. Yleensä jokaisella päiväkodin ryhmällä ja henkilöllä oli vastuullaan jokin yhteinen asia. Tehtävä saattoi olla esimerkiksi päiväkodin askarteluvälineistä tai leluista huolehtiminen ja niiden hankkiminen tai se saattoi olla vaikkapa enemmän aikaa vievä työvuorolistojen teko.

Vastuun jakaminen koko henkilökunnalle lisäsi yhteisöllisyyttä ja jaettua johtajuutta. Pääasiassa vastualueet olivat jaettu sen mukaan, mitä kukakin työntekijä koki omakseen.

*”Kyllä, kaikki on jaettu. Meillä on esim. hankintavastaavat, että yhdessä johtajan kanssa hän päättää, mitä ostetaan ja mitä hankitaan ja mihin laitetaan rahaa. Ja sitten on pieniä asioita, joku on vastuussa vaikka oman mieltymyksen mukaan asioista, mistä pitävät, vaikkapa vastuu roolivaatteista. Tai jos joku tykkää hirveesti kirjoista, niin hän ottaa vastuualueeseen kirjat.”*

Yksi varajohtajista korosti, että vastuun jakaminen sai työntekijät toimimaan tarmokkaammin ja puhaltamaan yhteen hiileen. Vastuun jakaminen korosti ajattelua yhteisen hyvän puolesta. Esimerkiksi vastuun lisääminen perässä laahustavalle ryhmälle saattoi olla hyvä ratkaisu saada ryhmä taas toimimaan aktiivisesti muiden päiväkodin ryhmien kanssa.

### **9.3 Haastateltavien kokemukset asemastaan varajohtajana**

Suurin osa haastattelemistani varajohtajista piti työstään ja he olivat jopa innostuneita siitä. He kokivat mielekkäänä, että varajohtajana he pystyivät vaikuttamaan päiväkotinsa asioihin laajemminkin, kuten esimerkiksi pedagogiikkaan ja työntekijöiden yhteishenkeen. He nauttivat vastuusta ja kantoivat varajohtajan titteliä ylpeänä. Erityisen mielekkäänä asiana muutama varajohtaja kertoi, että työnkuvansa kautta he olivat päässeet tapaamaan muiden päiväkotien johtajia ja varajohtajia. Tällainen yhteistyö nähtiin erityisen arvokkaana. Lisäksi varajohtajat kokivat mielekkäänä esimerkiksi sen, että heitä arvostetaan työssään.

*”Koen, että mua arvostetaan mun työssä ja pystyn ite oleen mukana vaikuttamassa asioihin, tän päiväkodin asioihin.”*

*”Että mulla tässä niinku varajohtajana, niin just se, että pääsee vaikuttaan asioihin, niin kyl se niinku.. Siis kyl meil kaikki pääsee, niinku opettajatkin pääsee, mut sitten jotenkin niinku, tietysti ku vielä enemmän johtajan kanssa tehdään yhteisesti niin on varmaan muita vaikutusmahdollisuuksia.”*

Yksi haastateltavista kuitenkin koki, ettei työssä ollut mitään erityisen mielekästä, mutta jonkun oli hoidettava varajohtajankin tehtävät. Muuten työ kaatuisi väkisin jonkun niskaan. Saman asian

varajohtajat olivat huomanneet myös Halttusen tutkimuksessa (2009, 123). Avoimeksi kuitenkin jäi, oliko innokkuutta varajohtajuuteen kyselty muiltakin työntekijöiltä, oliko taakka vieritetty suoraan tämän varajohtajan niskaan vai oliko kyseessä jonkinlainen suomalaisille ominainen vaatimattomuus, jossa ei haluttu korostaa vastuutehtävän merkitystä.

*”No emmä tie onks siinä mitään sellasta. Mun mielestä se on vaan työ joka pitää niinku hoitaa.”*

Haastatteluista kuitenkin selvisi, että tämä varajohtaja koki työnsä melko neutraalina eikä nähnyt sitä erityisen negatiivisenakaan. Tavallaan hän kuitenkin vaikutti olevansa tyytyväinen työhönsä, koska ei halunnut siitä poiskaan.

Mielekkäiden asioiden lisäksi etsin haastatteluista kohtia, joista selvisi, mitä varajohtajat kokivat työssään vastenmieliseksi tai ei mukavaksi asiaksi. Kaksi heistä mainitsi haastattelun aikana, että he eivät ole tyytyväisiä palkkaukseen. Suoranaisesti tyytymättömyys ei kuitenkaan liittynyt vain varajohtajan palkkaan vaan alan palkkaukseen yleisesti.

Useampi haastateltava mainitsi työn ongelmallisimmaksi asiaksi ajoittaisen henkisen paineen, joka muodostui etenkin erilaisissa konfliktitilanteissa. Henkinen paine saattoi johtua myös varajohtajan kaksinaisesta roolista ja tasapainottelusta varajohtajan ja lastentarhanopettajan roolien välillä. Halttusen (2009, 124) mukaan varajohtajan on mietittävä rooliaan muiden työntekijöiden silmissä. Varajohtaja voi joutua puntaroimaan, milloin hän on lastentarhanopettajan ja milloin työnantajan edustajan roolissa. Haastatteleman varajohtajat kertoivat työnsä ongelmallisista puolista muun muassa näin:

*”Tulee välillä vähän niinku liikaa.. En tarkota että tulee liikaa työtä vaan niinku semmosta niinkun jotain henkistä painetta.”*

*”No se on varmaan se, ett ku mä oon niin kun työkaveri ja työntekijä ja sit mä joudun niin kun vähän erilaiseen asemaan, että se raja, ku mä kummiski sillo, ku mä niin kun oon siinä esimiehenä, niin sit mulla on tietysti oma ja vähän voimakkaampi näkemys, jota mä en välttämättä työntekijänä aina tuo esille.”*

*”Mut varsinkin tässä, kun on vastuussa tietyllä lailla niin kun kaikista ryhmistä ja en mä voi ummistaa silmiäni sille, jos jossain joku ryhmä voi huonosti ja tien, että työntekijät ei jaksa ja ne kokee, että niillä ei ole tarpeeksi resursseja ja ne polkee*

*tavallaan paikallaan ja on niin kun umpisolmussa, koska se heijastuu väkisinkin niihin lapsiin, niin en mä voi niin kun aatella, että se ei oo mun asia.”*

Henkisen paineen lisäksi osa varajohtajista harmitteli työn paljoutta tai sitä, että innostuksestaan huolimatta heillä ei ollut mahdollisuutta hoitaa kaikkia haluamiansa töitä, koska lapsiryhmässä työskentely oli kuitenkin aina ensisijaista ja varajohtajan töitä hoidettiin vain resurssien niin salliessa. Varajohtajat kuitenkin uskoivat tilanteen paranevan tulevaisuudessa lisääntyvillä henkilöstöresursseilla.

Kysyessäni varajohtajana työskentelyn vaikutuksista lastentarhanopettajan työhön ja lapsiryhmätyöskentelyyn jakautuivat vastaukset selkeästi kahteen eri ryhmään. Kolme haastateltavaa oli selkeästi sitä mieltä, että varajohtajan työ ei vaikuta lapsiin tai lapsiryhmässä toimimiseen.

*”No ei se kyllä, koska mä oon kyllä niin kun hirveen vahvasti itelleni luonu sen sapluunan sellaseks, että silloin ku mä oon lasten kanssa, niin silloin oon lasten kanssa. Että ne hetket, ku mä varajohtajan tehtäviä teen, niin ne on sitten ne hetket, ku lapset on nukkumassa taikka jos ulkona on riittävä miehitys muutenkin, niin sitten mä saatan olla siinä ulkoilun aikana tai sitten työvuorot on suunniteltu sen mukaan, että mulla on siitä sitten mahdollisuus irrota siitä ryhmästä.”*

Neljä haastateltavaa kuitenkin kokivat, että varajohtajan työt veivät väkisinkin aikaa lapsiryhmässä toimimiselta, vaikka he sitä pyrkivät kaikin tavoin välttämään.

*”Vaikuttaa, se vaikuttaa kyllä tosi paljon. Että senpä takia sitä ei voi ottaakaan, kun sen pakollisen. Että mikä on ihan pakko, niin se tehdään ja puhelimeen on vastattava, että se vie aikaa, joskus se puhelin sua koko ajan ja lapset odottaa portilla retkelle lähtöä, että näinkin on käynyt joskus (naurua), että mä en pääse täältä, mä yritän, mä yritän, mutku mun pitää hoitaa tää asia. Että kyllähän se sitten on tuolta ryhmästä pois.”*

Toki nämäkin varajohtajat myös painottivat, että he eivät koskaan keskeytä esimerkiksi lapsille vetämäänsä tuokiota varajohtajan töiden takia ja he kertoivat, että myös päiväkotien johtajat ymmärsivät tämän. Haastateltavat pyrkivät parhaansa mukaan hoitamaan varajohtajan työnsä esimerkiksi ryhmän lasten ollessa päiväunille. Yksi haastateltavista toi kuitenkin esille, että kun

päiväuniaika kuluu varajohtajan töihin, ei oman lapsiryhmän suunnittelutyölle jää aikaa yhtä paljon kuin ennen ja näin olleen oman ryhmän suunniteltu toiminta kärsii.

Lähes kaikki varajohtajat mainitsivat oman työtiiminsä tärkeyden varajohtajuuden tukena. Ilman toimivaa tiimiä varajohtajan töitä ei voisi hoitaa. Hyvä tiimi oli joustava ja ymmärsi, että toisinaan varajohtajan oli poistuttava ryhmästä hoitamaan muita tehtäviä.

*”Pitää laittaa hirveen selkeästi tiimisopimukseen se, että on näitä hommia. Esim. laskutus, se vaan pitää hoitaa ajallaan.”*

Kaikki haastatteleman varajohtajat siis arvostivat tiiminsä joustavuutta ja pyrkivät tekemään varajohtajan töitä esimerkiksi ryhmänsä lasten päiväuniaikaan. Käytännöt olivat kaikkialla melko samanlaisia, mutta silti neljä varajohtajaa koki työnsä olevan haitaksi lapsiryhmätyöskentelylle ja kolme ei. Yhden haastateltavan puheesta ei löytynyt kysymykseen selkeää vastausta, mutta hänkin painotti hyvän työtiimin merkitystä mahdollisuudelle irtautua ryhmästä.

Vaikka varajohtajan ryhmään saataisiinkin varajohtajan töiden hoitamisen ajaksi sijainen, on se eri asia kuin ryhmän oma lastentarhanopettaja. Kuitenkin erityisen hyvä tilanne oli parissa ryhmässä, joissa ryhmään saatiin silloin tällöin lapsille tuttu sijainen paikkaamaan varajohtajan jättämään aukkoa.

## **9.4 Varajohtajien kehitysideoita työlle**

Haastatteluista saattoi monesta kohtaa ymmärtää, että vaikka varajohtajat pääasiassa viihtyivät työssään, he eivät olleet siihen kaikilta osin tyytyväisiä. Pääasiassa tyytymättömyys ei johtunut epämiellyttävistä töistä vaan määrittelemättömästä työnkuvasta ja ajanpuutteesta töiden hoitamiseen. Vain yksi varajohtaja oli työhönsä tyytyväinen muilta osin paitsi palkkauksen suhteen.

*”Mihinkään muuhun en kaipaa muutosta kuin palkkaan. Muuten mä tykkään ihan hirveesti. On hyvä että on varajohtajia, ja se toimii tosi hyvin. Ilman ei johtaja pärjäis millään.”*

Muut varajohtajat kaipasivat varajohtajuuden kehittämistä arjen työn helpottamiseksi. Kehittämiskohteet nousivat lähinnä tilanteesta, jossa varajohtajille ei ollut täysin selkeää, mitä heiltä varajohtajana odotetaan.



*”Kyllä varmaan vieläkin enemmän vois niinku yhtenäistää niitä käytäntöjä niinku.. Eri yksiköiden välillä. Että vaikka kuinka paljon siihen aikaa viikottain varataan. Ja sitten tuli mieleen, että ku varajohtajia, jotka ei oo varmaan ollu paljo toisten kanssa tekemisissä, niin semmoset vois olla aika hyviä, että pääsis vähän niinku vaihtaan kuulumisia ja sillee. Ja saisi käytännön ideoita ja.. Ja sitten sitä, mitä jo puhuttiinkin, että tarkempaa kirjallista sopimusta. Että muukin henkilöstö tietäis, miten hommat menee. Että missä asioissa kääntyä mun puoleen ja missä johtajan puoleen.”*

Vaikka tutkimus on kvalitatiivinen, eikä tuloksilla pyritä yleistämiseen, kokosin asian selkeyttämiseksi varajohtajuuden kehittämisideoista taulukon. Taulukko on tehty, koska kehittämisideat olivat kaikilla varajohtajilla samankaltaisia. Taulukossa on tuotu esiin kaikki varajohtajien esittämät kehitysideat ja siinä on kerrottu, kuinka moni haastateltavista varajohtajista kutakin kehitysideaa ehdotti. Taulukossa on yhdistelty samantyyppisiä vastauksia ja määritelty niille yhteinen nimittäjä.

**TAULUKKO 1.** Haastateltavien ideoita varajohtajuuskäytäntöjen kehittämiseksi

<b>Kehittämisehdotus</b>	<b>Ehdottaneiden lkm</b>
Palkkauksen parantaminen	3
Käytäntöjen yhtenäistäminen	2
Työnkuvan selkeyttäminen	3
Kollegoiden tapaamiset	3
Lähijohtajuuden lisääminen	4

Taulukosta selviää, että puolet varajohtajista toivoi mahdollisuutta kasvattaa arjen lähijohtajuutta. Tällä tarkoitettiin sitä, että kirjallisten töiden sijasta he toivoisivat mahdollisuuksia henkilökunnan johtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen. Tähän syynä nähtiin muun muassa se, että hallinnollisten johtajien sijaan he olivat muun henkilökunnan kanssa päivittäin tiiviimmässä yhteydessä sekä

kuulivat ja näkivät asioita, joista päiväkodin johtajalla ei ollut tietoa. Yksi vastaajista ehdotti, että päiväkodin johtaja voisi tehdä hallinnolliset työt ja pedagoginen johtaminen jäisi varajohtajan työn kuvaksi.

Kolme vastaajista toivoi palkkauksen paranemista. He kuitenkin painottivat, ettei palkkaus ollut syy varajohtajan tehtävien hoitamiseen ja työ kiinnosti muutenkin. He myös harmittelivat alalla olevaa palkkatasoa yleisesti. Lisäpalkkaus tehtäviin voisi toimia lisämotivoijana.

Kaksi haastateltavaa toivoi varajohtajuuskäytäntöjen yhtenäistämistä tai virallistamista. Tällä he tarkoittivat sitä, että toimenkuva olisi kutakuinkin samanlainen koko kunnan alueella. Tähän liittyen kolme vastaajaa toivoi työnkuvan selkeyttämistä omassa päiväkodissaan. Osa heistä toivoi myös, että työnkuva kirjattaisiin selkeästi paperille ja päiväkodin johtajan ja varajohtajan välillä olisi kirjalliset sopimukset. Myös Halttusen väitöstutkimuksessa (2009, 123) päiväkotien työntekijät korostivat varajohtajan työnkuvan määrittelyn tärkeyttä, koska se selkeyttää tehtävien jakoa myös muulle henkilökunnalle.

Kolme varajohtajaa toivoi kokoontumisia, joissa he voisivat tavata toisia päiväkotien johtajia ja varajohtajia. Kaikki nämä kolme vastaajaa olivat päässeet satunnaisesti osallistumaan johtajien tapaamisiin ja kokivat, että siitä oli ollut heidän työlleen suurta hyötyä. He uskoivat, että vastaavanlaiset tapaamiset, koulutukset ja kokoukset varajohtajien kesken voisivat olla silmiä avaavia.

## **9.5 Työelämän tavoitteet**

Haastatteleman varajohtajat olivat ammatiltaan lastentarhanopettajia, jotka olivat päätyneet varajohtajan tehtäviin vaihtelevalla tavalla. He olivat saattaneet ilmaista kiinnostuksensa tehtävää kohtaan tai heitä oli pyydetty varajohtajan tehtäviin. Päätyminen varajohtajan tehtäviin oli samankaltaista kuin Nivalan tutkimukseen (1999, 136) vastanneiden päiväkodin johtajien tapa siirtyä johtajuustehtäviin. Varajohtajaksi ryhtymisen syynä saattoi olla myös se, että heillä oli yksikön lastentarhanopettajista eniten työkokemusta ja tuntemusta talon tavoista tai heillä oli erityisen tiivis suhde päiväkodin johtajaan. Osalle varajohtajan työhön siirtyminen oli aluksi ollut jopa hieman vastenmielinen ajatus, mutta lopulta hekin olivat intoutuneet työstään.

*”Ensin ajattelin, että ei todellakaan oo mun pesti, sit kuitenkin se alko kiinnostaan se puoli siinä ja niin, sit mä sanoin, että mä oon kiinnostunut, että jos on semmonen tilanne. Ja siitähän sitten innostuivat heti.”*

*”No en mä.. Pyydettiin, että käytännössä en ollut ajatellut sellasta, enkä tota, kun mulla ei oo semmosia uraetenemishaaveita lainkaan. Nyt puhutaan tällee kauheen bisneskielellä. Koska mä jotenkin itse koen, että se ei ensinnäkään hirveen hyvin sovi tälle meidän alalle, että mä nään, että ketkä meidän alalle hakeutuu, niinku itekin, niin mä oon hakeutunut tekemään töitä lasten parissa.”*

Varajohtajat kertoivat haastatteluissaan, että syynä varajohtajan tehtäviin päätymiselle oli yleensä työntekijän luonne ja persoonallisuus. Yhtä lukuun ottamatta kaikille haastattelemilleni varajohtajille yhtenäistä oli vastuun haaliminen ja sen kantaminen. Haastattelemani varajohtajat olivat luonteeltaan avoimia ja heillä oli vahvat mielipiteet asioihin.

*”Mä en oo mitenkään niinku pyytänyt tai hakeutunut. Mä oon vaan ollu persoonana varmaan sellanen vastuunkantaja.”*

*”Mä sanoisin, että se on persoonallisuutta. Mä oon sellanen kauheen tekevä ja tartun töihin, ja sitten johtaja ehdotti sitä mulle aikanaan, että voit sä ryhtyä. Ja sitten tavallaan mä niinkun kaipaamaan haasteita. Mä tykkään organisoida asioita, mä tykkään tarttua niihin.”*

Lopuksi keskustelin varajohtajien kanssa siitä, mitä he vielä halusivat työelämältään ja miten he halusivat kehittyä. Suurin osa haastateltavista vastasi keskusteluun urakehityksen näkökulmasta. Tähän vaikutti selkeästi omat näkemykset tulevaisuudesta. Osa haastateltavista pohti kuitenkin enemmän joka päiväseen työhön liittyviä asioita, kuten työhyvinvointia, laadukasta varhaiskasvatusta ja kehittymistä lastentarhanopettajana.

*”Haluan viihtyä tässä työssä ja haluan jollain tapaa uudistua. Ja se mitä muilta työntekijöiltä saa. Mua on aina erityslapset kiehtonut ja oon tehnyt niiden kanssa töitä, että se haaste. Pysyis niinku se semmonen ilo ja että lasten kanssa olis niinku mukavaa ja kivaa ja sais niinku välitettyä sen ihanan ja mukavan tunnelman ja perheiden kanssa. Että ois mukava päiväkotia ja mukava ryhmä.”*

Sillä miten haastateltavat olivat päätyneet varajohtajan tehtäviin, ei näyttänyt olevan selkeää yhteyttä monien haastateltavien mainitsemien uratavoitteiden kannalta. Innokkaasti vastuuta

haalivat varajohtajat saattoivat joko haluta hallinnollisiin tehtäviin, he saattoivat olla tyytyväisiä nykyiseen asemaansa tai he toivoivat jopa siirtyvänsä täysin takaisin lastentarhanopettajan tehtäviin.

*”Mä oon tavallaan urani huipulla. Mä arvostan työtäni niin paljon, on niin paljon työvuosia takana. Mä oon ollut ikäni tällä alalla ihan pienestä tytöstä saakka. Aina olen ollut lasten kanssa tekemisissä ja tulen varmaan olemaan, mutta. Jos mä lähtisin tältä alalta pois, niin se on ainoa syy, että täällä on äärettömän huonot palkat”*

*”Tässä vaiheessa olen varsin tyytyväinen. Mä voisin ajatella, että voisi ottaa vastuuta vielä vähän isommin, jos rahkeet ja taidot siihen riittää. Tai sitten vielä ehkä kokeilla aikuispuolen koulutustehtäviä. Mutta tällä hetkellä olen tyytyväinen, tää työ ei koskaan lakkaa haastamasta.”*

En kysynyt haastattelemiltani varajohtajilta heidän ikäänsä, mutta verratessa esimerkiksi Lastentarhanopettajaliiton (2004, 4) kyselyyn, johon vastanneiden päiväkodin johtajien keski-ikä oli noin 45 vuotta, olivat haastatteleman varajohtajat siihen verraten keskiarvoltaan nuorempia. Varajohtajan tehtäviin päättymisen syiden sijaan urakehityksen kannalta vaikuttava tekijä näytti olevan juuri haastateltavan varajohtajan ikä. Pääasiassa vanhemmat pidemmän työuran kokeneet varajohtajat olivat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja työhönsä tai halusivat luopua tehtävästään. Suurin osa nuorista varajohtajista taas kaipasi lisää haasteita työurallaan. Kaksi nuorta varajohtajaa kertoi selkeästi haluavansa tulevaisuudessa hallinnollisiin tehtäviin, mutta myös kolmannen vastauksista pystyi ymmärtämään mahdollisen kiinnostuksen hallinnollista kehittämistyötä kohtaan. Varhaiskasvatuksen hallinnollisista tehtävistä kiinnostuminen tuli esiin myös johtajuuskoulutuksena, jota nuoret varajohtajat olivat hankkineet tai suunnitelleet hankkivansa. Kukaan nuorista varajohtajista ei kuitenkaan halunnut kiirehtiä hallinnollisiin töihin vaan he halusivat toistaiseksi nauttia lasten kanssa työskentelystä ja kasvaa rauhassa johtajan saappaisiin.

*”Mutta että tällä hetkellä se ei oo kauheesti kiinnostanut senkään vuoksi, että se on kyllä niin tuulinen paikka että huhhujaa. Täytyy ehkä.. Ehkä se on se semmonen saappaisin kasvaminen, jos siihen mennään, mutta katotaan.. Että tässä on otettu askelia ja jos tää ovi avautuu vielä niin.. Tosi mielenkiinnolla ootan, mitä sitten..”*

*”No kyllä mä jossain vaiheessa näkisin ja toivoisin, että mua kinnostaa toi hallinnollinen puoli kyllä ihan tosi paljon, mutta ku siitä ei oo ihan kauheen kauan*

*ku oon valmistunut lasten pariin, niin.. Mut kyllä vielä jonain päivänä haluan olla ihan täysin hallinnollisissa tehtävissä, että päiväkodin johtaja esimerkiksi niin se kyllä kiinnostaa. En osaa heittää millä aikaskaalalla, mutta jossain kohtaa elämää kyllä varmasti.”*

Taulukossa 2. on selkeytetty haastatteluissa ilmenneitä varajohtajien urakehityksen tavoitteita. Varajohtajien vastauksissa saattoi ilmetä useampaan sarakkeeseen sopivia vastauksia. Taulukossa jokainen varajohtaja on kuitenkin merkitty vain yhteen sarakkeeseen, joka vastasi selkeimmin haastateltavan näkemystä.

**TAULUKKO 2.** Varajohtajien tulevaisuuden tavoitteet työurallaan.

Urakehityksen tavoite	Vastaajien lkm
Tavoite siirtyä hallinnollisiin tehtäviin	2
Aikoo keskittyä vain lastentarhanopettajan tehtäviin	2
Tyytyväinen nykyiseen tehtäväänsä	3
Toimii jo päiväkodin johtajana	1

Kuten taulukosta kaksi huomaamme, olivat haastattelemani varajohtajat työelämän tavoitteiden suhteen erittäin heterogeenisiä.

## **10 TULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA**

### **10.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja johtopäätökset**

#### **Varajohtajien työnkuva**

Fenomenologisessa tutkimuksessa yksilöllinen tieto ei saa olla ristiriidassa yleisen tiedon kanssa. Siten tuloksissa ja niiden yhteenvedossa on esitelty kokemuksia, jotka ovat pääasiallisesti nousseet aineistosta ylös, mutta myös mainittu asioista, jotka ovat vain tietyn yksilön kokemuksia. (Perttula 2000, 431.)

Tutkimukseni ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää varajohtajien työnkuva ja millaisena tukena varajohtajat ovat päiväkodin johtajalle. Haastateltavien vastauksista selvisi, että työnkuvat vaihtelivat paljon päiväkodista riippuen. Tehtävien laatu ja määrä riippui esimerkiksi siitä, oliko päiväkodin johtaja hallinnollinen vai ryhmässä toimiva johtaja ja oliko varajohtajille varattu aikaa tehtävien tekemiseen. Niissä haastattelupäiväkodeissa, joissa päiväkodin johtaja toimi myös lapsiryhmässä, oli varajohtajalla pääasiassa vähemmän tehtäviä ja aikaa tehtävien suorittamiseen. Kuitenkin juuri lapsiryhmässä työskentelevät johtajat kaipaivat apua tehtäviensä suorittamiseen (Lastentarhanopettajaliitto 2007, 8). Lisäksi merkittävä tekijä oli se, toimiko varajohtaja nimikkeellensä kokoaikaisesti vai astuiko hän varajohtajan saappaisiin vain johtajan poissa ollessa. Kaikille varajohtajille yhteneväinen tehtävä olikin juuri johtajan tehtävien suorittaminen hänen poissa ollessaan.

Jatkuvasti tehtävät työt olivat päiväkotikohtaisia, päiväkodin johtajan töihin saattoi kuulua esimerkiksi laskujen tarkastaminen, työvuorolistojen teko tai ryhmien laillisesta suhdeluvusta huolehtiminen. Näiden jatkuvasti tehtävien töiden lisäksi varajohtajat ottivat hoitaakseen satunnaisia tehtäviä, joita päiväkodin johtaja ei ehtinyt tekemään. Nämä tehtävät saattoivat olla esimerkiksi kesälasten kirjaaminen ylös tai poikkeustilanteiden järjestämistä. Apua päiväkodin johtajat varmasti tarvitsivatkin, sillä tehtävien määrä ja monipuolisuus oli laajaa.

Fyysisten tehtävien lisäksi päiväkotien varajohtajat toimivat usein johtajan henkisenä tukena ja työparina. Tämä edellytti hyvää suhdetta johtajan ja varajohtajan välillä. Useimmissa päiväkodeissa johtaja oli valinnut varajohtajan itse, mikä lisäsi mahdollisuutta toimivaan suhteeseen. Tiiviin työsuhteen ylläpitäminen vaati lähes päivittäistä kanssakäymistä päiväkodin johtajan ja varajohtajan

välillä sekä kalenteriin kirjattuja sovittuja palavereja. Sovituista palavereita kiinnipitäminen ei kuitenkaan ollut helppoa ja esimerkiksi Halttusen tutkimuksessa (2009, 102) oli huomattu, että kiireisessä ilmapiirissä erilaiset palaverit keskittyivät lähinnä tiedottamiseen. Hyvät välit johtajan kanssa mahdollistivat sen, että esimerkiksi konfliktitilanteissa varajohtajat pystyivät toimimaan johtajan tukena ja pohtimaan yhdessä johtajan kanssa tehtäviä päätöksiä.

## **Varajohtajien asema**

Toisena tutkimuskysymyksenä oli millaisena varajohtajat kokevat asemansa ja millaisia muutoksia he kaipaivat varajohtajuuteen. Varajohtajat löysivät työstään niin mielekkäitä kuin epämieluisiakin asioita. Mielekkäinä asioina he kokivat muun muassa, että heitä arvostettiin työssään ja muu henkilökunta oli tullut lähemmäksi heitä. Työssä mielekästä oli myös lisääntynyt päätäntävalta ja vastuu. Muutama varajohtaja oli toimenkuvansa kautta päässyt tapaamaan myös oman yksikön ulkopuolista henkilökuntaa ja toisten päiväkotien johtajia.

Haastattelemiini varajohtajat kokivat hyvin erilaisia asioita ongelmalliseksi tai haastavaksi työssään. Monet haastateltavat viittasivat ongelmakohtien liittyvän henkiseen paineeseen, joka saattoi johtua varajohtajan vaihtelevasta roolista, välillä hän toimi lastentarhanopettajana, välillä johtajana. Lastentarhanopettajaliiton kyselytutkimuksessa (2004, 9) selvisi, että myös lapsiryhmässä toimivat johtajat kokivat samanlaista hämmentyneisyyttä tasapainotellessaan lastentarhanopettajan ja johtajan roolin välillä. Haastattelemilleni varajohtajille henkistä painetta saattoi luoda myös ajanpuute työssään. Halua ja intoa varajohtajan töiden tekemiseen olisi ollut, mutta toisinaan lapsiryhmästä irrottautuminen oli lähes mahdotonta. Ajanpuutteen tuntuun saattoi vaikuttaa myös haastattelujen ajankohta kesäkauden alun tienoilla, sillä haastateltavien vastaukset ovat aina jollain asteella tilannesidonnaisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 207).

## **Varajohtajuuden kehittämistä**

Pääasiassa haastattelemiini päiväkotien varajohtajat olivat melko tyytyväisiä työhönsä, mutta he löysivät myös kehittämisehdotuksia ammatilleen. Varajohtajat toivoivat palkkauksen parantamista ja muiden yksiköiden kollegoiden tapaamista. Ne varajohtajat, jotka olivat työnsä kautta jo päässeet erilaisiin johtajien koulutuksiin ja tapaamisiin, kokivat kollegoiden näkemisen olleen todella hyödyllistä. Muilta kollegoilta sai tukea ja ideoita omaan työhönsä.

Monen varajohtajan haastatteluista nousi esiin, että heidän työnkuvansa ei ollut kovinkaan selkeä ja he toivoisivat johtajan kanssa tehtäviä selkeitä kirjallisia työnkuvia ja sopimuksia. Varajohtajat toivoivat myös varajohtajuuden ”virallistamista” ja yhtenäisempiä varajohtajuuskäytäntöjä koko kunnan alueelle.

Ebbeck ja Vaniganayage (2003, 10–11) jakavat varhaiskasvatuksen johtajuuden kolmeen eri osa-alueeseen: Hallintoon (administration), asioiden johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Osa haastattelemistani varajohtajista näki, että heillä olisi halua ja potentiaalia toimia myös arjen lähijohtajana muulle henkilökunnalle. Lapsiryhmässä työskentelyn ansiosta he tunsivat muun henkilökunnan, muut ryhmät ja talon tavat jopa paremmin kuin hallinnollinen johtaja. He myös kuulivat muulta henkilökunnalta asioita, joita johtaja ei kuullut ja joissakin asioissa henkilökunnan saattoi olla helpompi lähestyä heitä kuin hallinnollista johtajaa. Käytännössä he siis toivoivat laajempia mahdollisuuksia toteuttaa johtajuutta (leadership). Varajohtajille voisikin olla hyvä antaa suurempi määrä hoidettavakseen myös lähijohtajuutta, mutta käytännössä päävastuun ehkä kuitenkin täytyisi olla päiväkodin johtajalla, sillä ihmisten johtajuus vaatii pitkän aikavälin johtamista sekä tulevaisuuden hahmottamista (Ebbeck & Vaniganayage 2003, 10–11).

### **Tulevaisuuden tavoitteet**

Tutkimukseni neljäs tutkimuskysymys käsitteli varajohtajien tulevaisuuden näkymiä. Varajohtajat olivat päätyneet tehtäviinsä vaihtelevilla tavoilla. He olivat saattaneet itse ilmaista kiinnostuksensa tehtävää kohtaan tai päiväkodin johtaja oli nähnyt heissä potentiaalia ja pyytänyt ottamaan työn hoidettavaksi. Nivalan tutkimuksessa (1999, 136) vastaavasti noin puolet päiväkotien johtajista oli maininnut oman tahtonsa vaikuttaneen johtamistehtäviin päätymiseen. Suurinta osaa haastattelemistani varajohtajista yhdisti vastuun määrästä nauttiminen ja innokas asennoituminen työhön. He olivat tekeviä ihmisiä jotka kaipasivat haasteita.

Sillä, miten varajohtajat olivat päätyneet työtehtäviinsä, ei näyttänyt olevan merkitystä heidän tulevaisuuden tavoitteidensa kannalta. Haastateltavista kolme oli tyytyväisiä nykyiseen työtehtäväänsä, eivätkä he esittäneet ajatuksia varajohtajuudesta luopumisesta tai tavoitteestaan siirtyä päiväkodin johtajaksi tai muihin hallinnollisiin tehtäviin. Kaksi varajohtajaa oli päättänyt luopua varajohtajan tehtävistä ja siirtyä takaisin vain lastentarhanopettajan rooliin. He kokivat olevansa omimmillaan juuri lapsiryhmässä toimiessaan. Kaksi varajohtajaa kertoi halukkuudestaan



jatkaa tulevaisuudessa hallinnollisiin tehtäviin, joskin toistaiseksi he vielä halusivat työskennellä myös lapsiryhmässä. Myös parin muun vastauksesta pysty aistimaan kiinnostuksen hallinnollisia kehittämistöitä kohtaan, joskaan he eivät sitä suoraan sanoneet. Yksi haastateltavista oli jo siirtynyt päiväkodin johtajan rooliin.

## **10.2 Johtajuutta vai lapsiryhmässä työskentelyä**

Hermeneuttiseen tutkimukseen kuuluu uudelleen rakentamisen vaihe, eli rekonstruktio. Tällöin tutkijalle aiemmin epäselvät tai ristiriitaiset kohdat ovat selkiytyneet ja tutkijan maailmankuva on eheämpi. (Lehtovaara 1992, 21.) Tutkimukseni tarkoituksena oli saada selville, millaiseksi päiväkotien varajohtajat tai vastuuhenkilöt kokevat asemansa ja kuinka erilaisia heidän tehtävänsä ovat päiväkodista ja sen rakenteesta riippuen. Lisäksi tutkin onko varajohtajilla tai vastuuhenkilöillä halukkuutta siirtyä tulevaisuudessa päiväkodin johtajiksi tai muihin hallinnollisiin tehtäviin.

Vertasin pro gradu tutkielmani tuloksia aiempiin tutkimuksiin, kuten Halttusen väitöskirjaan 2009, Nivalan väitöskirjaan 1999 ja Lastentarhanopettajaliiton teettämiin kyselytutkimuksiin 2003 ja 2007. Näihin verrattessa voidaan huomata, että monelta osin haastattelemani päiväkotien varajohtajien kokemukset olivat lähellä aiempiin tutkimuksiin osallistuneiden ryhmässä toimivien johtajien kokemuksia. Nämä lapsiryhmässä toimivien johtajien kokemukset voidaan yhdistää etenkin varajohtajiin, jotka toimivat hallinnollisen johtajan alaisuudessa.

Ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien tapaan haastattelemani varajohtajat tasapainoivat kahden eri ammattinimekkeen välillä. Toisena hetkenä he saattoivat nähdä itsensä enemmän lastentarhanopettajana, kun taas toisella hetkellä heidän täytyikin pystyä toimimaan johtajan roolissa ja tarvittaessa löytämään itsestään auktoriteettia.

Aivan kuten ryhmässä toimivat päiväkotien johtajat, myös tutkimukseeni osallistuneet varajohtajat yrittivät parhaansa mukaan löytää aikaa johtajuustehtävien hoitamiseksi. He punnitsivat sitä, miten muut tehtävät vaikuttavat lapsiryhmätyöskentelyyn ja kuinka paljon heillä oli mahdollisuus olla poissa lapsiryhmästä. Toisinaan lapsiryhmästä irtoaminen saattoi olla heille haastavaa ellei jopa mahdotonta. Varajohtajat kuitenkin työskentelivät lapsiryhmässä ajallisesti huomattavasti paljon

enemmän kuin esimerkiksi Lastatarhanopettajaliiton kyselytutkimukseen (2004, 6) vastanneet ryhmässä toimivat päiväkotien johtajat.

Yhtymäkohta löytyi myös ajatusmaailmasta, sillä aivan kuten Nivalan tutkimuksen ryhmässä toimivat päiväkotien johtajat (1999, 143) myös minun haastatteleman varajohtajat kokivat päivähoidon funktioksi kasvatuksen. He puhuivat paljon pedagogiikasta ja olivat kiinnostuneita pedagogisesta johtamisesta. Pääasiassa lapsiryhmässä vietetty aika piti ajatukset kiinni kasvatuksellisessa ajattelussa.

### 10.3 Luotettavuus

Tutkimuksen teon kannalta yksi tärkeimmistä eettisistä kysymyksistä on tutkimuksen luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat paikkansa pitäviä ja on pohdittava, kuinka yleistettäviä tulokset ovat. (Mäkinen 2006, 102.) Olen aiemmin jo maininnut, että kuten kvalitatiivisella tutkimuksella yleensä, tälläkään tutkimuksella ei ole pyritty yleistämiseen. Kahdeksan ihmisen haastatteluilla siihen ei missään nimessä ollutkaan tarkoitus pyrkiä. Sen sijaan tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata näiden kahdeksan haastatteleman henkilön kokemuksia varajohtajan työstään johtajan oikeana kätenä. Fenomenologisessa tutkimuksessa yksilöllinen tieto ei kuitenkaan saa olla ristiriidassa yleisen tiedon kanssa (Perttula 2000, 431), eikä tällaisia tuloksia esiin tullutkaan.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkija tuo tekstissään mahdollisimman selkeästi lukijalle esille ne ennakkokäsitykset, jotka hän tiedostaa itsellään olevan. (Metsämuuronen 2006, 164–167.) Tutkimuksen alkuvaiheissa tutkija tarkastelee itseään ja tapaansa tulkita todellisuutta, hän reflektoi itseään ja asiallistaa lähtökohtana olleen ajattelunsa. (Lehtovaara 1992, 20). Ennen tulosten esittelyä toin esiin ennakko-olettamukseni, jotka olivat minulla heti tutkimuksen alkumetreillä ja jotka muokkaantuivat tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksien haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat antavat tutkijalle vain sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206). Haastatteluja litteroidessa tiedostin tämän mahdollisuuden, mutta toisaalta uskon, että yksilöhaastattelussa tutkittavat pystyvät kertomaan minulle myös ikävämpiä puolia työstään. Raportin luvussa *Tulokset*

on pyritty tuomaan esille mahdollisimman todenmukainen kuva haastattelemini ihmisten kokemuksista varajohtajuudesta. Jotta lukija saisi haastatteluista mahdollisimman todenmukaisen kuvan, on luvussa käytetty paljon suoria lainauksia. Aineiston analyysistä olen parhaani mukaan jättänyt pois omat ennakko-oletukseni ja elämänkatsomukseni. On kuitenkin tiedostettava, että missään tutkimuksessa tutkijan omaa ajatusmaailmaa ei voida täysin jättää pois, mutta se on minimoitava.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on merkittävää perustella tutkimuksen aikana tehtyjä ratkaisuja suhteutettuna ne aikaisempiin tutkimuksiin (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 58). Tutkimuksen raportissa olen pyrkinyt seikkaperäisesti kertomaan, miten olen edennyt tutkimuksen eri vaiheissa ja miten olen hankkinut tutkimukseni aineiston. Olen myös perustellut, miksi käytin aineistonhankinnassa valitsemaani menetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitua haastattelutavaksi siis siksi, että se tuntui luontevalta tavalta kerätä tällaista aineistoa ja metodi sopi fenomenologiseen perinteeseen. Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat aineistonkeruuvaiheen lisäksi myös muun muassa tutkimusraportin rakennetta, sillä erilaiset filosofiat edellyttävät erilaista raportointitekniikkaa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 131).

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää kirjoittaa raportti kielellä, jota ihmiset ymmärtävät (Mäkinen 2006, 102). Kuitenkin toisaalta Pro Gradu -tutkimukset pyritään yleensä kirjoittamaan muotoon, jota ymmärtävät toiset samassa opiskeluvaiheessa olevat kollegat. Opiskeltuani neljä ja puoli vuotta täysipäiväisesti yliopistossa on arkikielen ja akateemisen kielen raja ajoittain hämärtynyt. Tutkimukseni raportti on pyritty kirjoittamaan sellaiseksi, että täyden ymmärryksen ja näin ollen myös hyödyn siitä saavat kasvatusalalla työskentelevät ihmiset.

## **10.4 Jatkotutkimuskysymykset**

Päiväkotien varajohtajuus ja varajohtajuus yleisesti on siis edelleen melko tutkimaton aihepiiri. Jaetun johtajuuden lisääntyessä ja organisaatioiden hajauttamisen myötä varajohtajuuden merkitys päivähoitoyksiköissä tulee varmasti nousemaan entistäkin merkittävämpään asemaan. Niinpä aiheen tutkiminen nousee tärkeäksi ja tutkittavia asioita riittää loputtomiin. Nähdäkseni oman varajohtajuustutkimani lähtökohtana, voisivat jatkotutkimuskysymyksiä olla esimerkiksi: 1. Miten johtajan kanssa samassa ja eri yksikössä toimivien varajohtajien työnkuva ja kokemukset eroavat toisistaan? ja 2. Miten varajohtajuuskäytäntöjen selkeyttäminen on vaikuttanut heidän työhönsä?

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Culkin, M. L. (ed.) 2000. Managing quality in young children's programs: the leader's role. New York: Teachers College Press.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals – Leading today and tomorrow. MacLennan & Petty.

Gadamer, H-G. 1986/2004. Hermeneutiikka – Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.

Hakala, O., Kopperi, M. & Nissinen, V. 2002. FILO – Etiikkaa etsimässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Kasvatustieteiden tiedekunta. Luettavissa osoitteessa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1> (11.11.2013).

Harris, A. & Muijs, D. 2005. Improving schools through teacher leadership.

Harris, A. & Spillane, J. 2008. Distributed leadership through the looking glass. Management in Education 22. 31–35.

Heikka, J. & Hujala, E. 2013. Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. European Early Childhood Education Research Journal, 2013 Vol. 21, No. 4. 568–580.

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. International Journal of Leadership in Education.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimus haastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hujala, E. 2013. Contextually defined leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Suomen Yliopistopaino oy. 47–60.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2012. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus. 287–299.
- Hämäläinen, K. & Välijärvi, J. 2007. Tulevaisuuden haasteita koulun rehtorille. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Juva: PS-kustannus, 253–267.
- Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V.-M. Värri (toim.), *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 62–90.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus – Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Tammerpaino.
- Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi – Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsingin yliopisto: Akateeminen väitöskirja.
- Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Artikkeliteoksessa: Lastentarhanopettajaliitto 2007. *Päiväkodin johtajuus huojuu*. T-Print ky. Luettavissa osoitteessa: <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/PJSUOMI.PDF> (11.11.2013). 16–19.
- Kupila, P. 2012. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa E. Hujala & L. Turja. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus. 300–311.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.
- Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri – Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Luettavissa osoitteessa: <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF> (11.11.2013).

- Lastentarhanopettajaliitto 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. T-Print ky. Luettavissa osoitteessa: <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/PJSUOMI.PDF> (11.11.2013).
- Lehtovaara, M. 1992. Subjektiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena. Tampereen yliopisto.
- Mayrowetz, D. 2008. Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field. *Educational Administration Quarterly* 44 (3), 424–435.
- MacBeath, J. 2005. Leadership as distributed; a matter of practice. *School Leadership and Management* 25 (4), 349–366.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 79–148.
- Mäki-Opas, A. 1993. Älä Katko kasvavan siipiä – Auttava, terapeuttilinen kasvatus Lauri Rauhalan eksistentiaalisfenomenologisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Oulu: Oulun yliopisto.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Luettavissa osoitteessa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66720/Veijo\\_Nivala\\_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66720/Veijo_Nivala_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1) (11.11.2013).
- Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31. 428–442.
- Puroila, A-M. 2003. Päiväkotiarjen rikkaus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Rauhala, L. 1993/2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H. Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum
- Sahlberg, P. 2007. Koulujohtaja maailmanparantajana? Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 25–52.

- Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36 (1), 3-34.
- Syrjälä, I. & Numminen, M. 1998. Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulu: Oulun Yliopisto
- Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampere: Tampereen Yliopisto. 62–75.
- Turunen, K. E. 1995. Tieto ja Tiede. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 149–214.
- Venninen, T. 2007. Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

# LIITTEET

Liite 1

## Ennakkotietolomake

### Päiväkotia koskevat kysymykset:

1. Kuinka paljon päiväkodissa on lapsia?
2. Onko päiväkoti hajautettu? Millaisia yksiköitä ja kuinka monta?
3. Kuinka monta ryhmää päiväkodissa on?
4. Kuinka paljon päiväkodissa on henkilökuntaa?

### Varajohtajaa koskevat kysymykset:

1. Mikä on koulutuksesi?
2. Milloin olet valmistunut?
3. Kuinka kauan olet toiminut lastentarhanopettajana?
4. Kuinka kauan olet toiminut varajohtajana/vastuuhenkilönä?



## **Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

1. Millainen on työnkuvasi varajohtajana/vastuuhenkilönä? Onko työnkuva määritelty kirjallisesti?
2. Kuinka paljon käytät aikaa näihin tehtäviin? Onko ajankäyttö määritelty kirjallisesti?
3. Miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?
4. Onko päiväkodin johtaja vaihtunut usein sinä aika, kun olet toiminut varajohtajana/vastuuhenkilönä? Miten se on vaikuttanut työhösi?
5. Miten varajohtaja/vastuuhenkilö toimii päiväkodin johtajan tukena?
6. Miten päiväkodin johtaja toimii varajohtajan/vastuuhenkilön tukena?
7. Miten työtehtävät ja vastuualueet jaetaan päiväkodissanne?
8. Millaisista asioista voit päättää varajohtajana/vastuuhenkilönä itsenäisesti?
9. Mitä olet kokenut työssäsi mielekkäänä? Entä ongelmallisena?
10. Millaisena koet asemasi lastentarhanopettajana? Kuinka varajohtajan tehtävien yhdistäminen onnistuu päiväkotiryhmässä työskentelyyn?
11. Kaipaanko muutosta tämän hetkiseen tilanteeseen varajohtajana/vastuuhenkilönä?
12. Miten kehittäisit varajohtajuutta/vastuuhenkilön tehtävää?
13. Millaisia tavoitteita urallasi on?